



ACADEMIA MILITAR

MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES

Relatório Detalhado de Atividade Profissional

Tema selecionado para discussão:

**“Conceitos sobre a criação e desenvolvimento de uma
Unidade Formativa Militar em contexto Africano”**

Autor

TCor INF Justino Manuel Esteves Barbosa

Supervisor: TCor INF (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Relatório Final de Atividade Profissional

Lisboa, 26 de março de 2017



ACADEMIA MILITAR

MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES

Relatório Detalhado de Atividade Profissional

Tema selecionado para discussão:

**“Conceitos sobre a criação e desenvolvimento de uma
Unidade Formativa Militar em contexto Africano”**

Autor

TCor INF Justino Manuel Esteves Barbosa

Supervisor: TCor INF (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Relatório Final de Atividade Profissional

Lisboa, 26 de março de 2017

AGRADECIMENTOS

À extensa equipa de militares Moçambicanos, que agarraram o projeto da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Defesa de Moçambique, que acreditaram na sua edificação perante tantas contrariedades e dificuldades, mas passo a passo, levaram a bom termo os seus desejos, permitindo que hoje seja uma Instituição de referência.

Ao TCor Inf José Rouco, pela forma disponível, empenhada e dedicada como orientou esta dissertação.

A todos eles o meu muito obrigado

Justino Manuel Esteves Barbosa

TCor Inf

Resumo

Este Relatório Detalhado de Atividade Profissional da Arma de Infantaria, versa a experiência do autor na vertente da formação.

A experiência na área da formação foi adquirida na Escola de Sargentos do Exército onde o autor lecionou várias disciplinas, comandou as Companhias de Alunos e foi o Chefe da Seção de Estudos e Planeamento, tendo à sua responsabilidade, nesta função, a conceção da reestruturação do Curso de Formação de Sargentos.

Mais tarde, na função de Chefe da Seção de Logística teve a seu cargo a elaboração do Plano de Necessidades da Escola de Sargentos do Exército, dando origem ao novo Plano Diretor da Escola, adquirindo consequentemente, uma abrangência de conhecimentos sobre as necessidades em infraestruturas para Unidades Formativas.

O autor foi ainda Coordenador da Área de Tecnologias Militares, Diretor dos Cursos de Formação e Promoção de Sargentos, Comandante do Corpo de Alunos, Chefe da Seção de Pessoal e 2º Comandante da Escola de Sargentos do Exército.

Entre fevereiro de 2007 e março de 2008, o autor, na qualidade de Diretor Técnico do Projeto 10 – Apoio à Formação da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Defesa da Republica de Moçambique, foi responsável pela orientação da edificação dessa Unidade Formativa.

A experiência adquirida, pelo autor foi utilizada para a realização do tema selecionado, apoiado em conceitos de autores, dedicados ao estudo da gestão da formação.

O desenvolvimento do referido tema está subdividido, numa primeira parte na apresentação dos conceitos teóricos sobre a conceção de unidades formativas e na segunda parte na apresentação do estudo de caso sobre a criação de uma Escola de Formação num país Africano.

Nesta dissertação é desenvolvido todo o faseamento da edificação de uma Unidade Formativa, atendendo a conceções doutrinárias de alguns autores, materializadas na experiência da criação da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Defesa de Moçambique em que o autor foi o primeiro Diretor Técnico desse projeto.

Abstract

This work is a Detailed Report of Activity Professional on Infantry, covering the author's experience in the aspect of training.

The experience in training was acquired in the Army Sergeant's School, where he taught various subjects, led student's Companies and was the head of the Research and Planning Section, has its responsibility in this function, the design of the restructuring of the Course Sergeants Training.

Later, in the function of Chief of the Logistics Section was responsible for the preparation of the needs in terms of infrastructure of the Army Sergeant's School, giving rise to the new Master Plan of the School, acquiring thus a wider knowledge about the needs in infrastructure of the Formative Units.

The author was also Coordinator of Military Technology Area, Director of the Sergeant's Training and Promotion Courses, Commander of the Student Corps, Head of the Personnel Section and Second in Command of the Army Sergeant's School.

The author, from February 2007 to March 2008, built a Formative Unit, as Chief Technical Project 10 - Support for the Training of the Sergeant's School of the Defense Forces of the Republic of Mozambique.

The experience gained was used to perform, the selected topic for discussion supported by authors concepts dedicated to the study of management training.

The development of that subject is divided. The first part is the presentation of theoretical concepts on the design of training units, and the second is the presentation of a case study on the establishment of a Training School in African country.

This thesis is developed around the phasing of the construction of a Formative Unit, serving doctrinal conceptions of authors, materialized in the experience of creating the Sergeant's School of the Mozambican Defense Armed Forces, in which the author was the first Technical Director of this Project.

ÍNDICE

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Índice	IV
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Enquadramento/contextualização face à experiência profissional adquirida	1
1.2 Importância do tema e justificação da sua escolha	1
Capítulo 2 – Fundamentos e Conceções da Gestão da Formação	2
2.1 Introdução.....	2
2.2 Fundamentos da Formação Profissional.....	3
2.3 Conceção faseada do Plano de Formação.....	6
2.4 Criação de Unidade Formativa	7
2.5 Avaliação da Formação	18
2.6 Ciclo Formativo de uma Ação de Formação	19
2.7 Dimensões da Formação	20
2.8 Etapas para o planeamento de uma Ação de Formação.....	21
2.9 Conclusão.....	22
Capítulo 3 – Estudo de caso – Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique	24
3.1 Introdução.....	24
3.2 Levantamento das Necessidades de Formação.....	25
3.3 Cronologia de Realização das Intervenções Formativas	27
3.3.1 Edifício Legislativo	27
3.3.2 Edifício Curricular – Calendarização	31

3.4 Estimativa dos Meios Necessários	33
3.4.1 Recursos Humanos	34
3.4.2 Infraestruturas	36
3.5 Conceção e Adaptação de Programas	41
3.6 Conceção de Suportes Pedagógicos	42
3.7 Seleção e Afetação de Recursos Humanos	43
3.8 Seleção e Constituição de Grupos de Formandos	44
3.8.1 Prova Documental	44
3.8.2 Prova de Aptidão Física	45
3.8.3 Prova de Avaliação de Conhecimentos	45
3.8.4 Prova de Aptidão Psicológica	45
3.8.5 Inspeção Médica	46
3.8.6 Prova de Aptidão Militar	46
3.9 Organização e Gestão da Formação	46
3.10 Acompanhamento e Avaliação da Formação	47
3.11 Melhoria Contínua	48
3.12 Conclusão	48
Capítulo 4 – Curriculum Vitae Detalhado	50
4.1 Habilitações Académicas	50
4.1.1 Graus Académicos	50
4.1.2 Cursos de Qualificação Militares	50
4.1.3 Cursos de Promoção Militares	50
4.1.4 Cursos Técnicos	51
4.1.5 Formação em Línguas	51
4.2 Creditação em Ordens Profissionais	51
4.3 Atividade Profissional	51
4.3.1 Escola Prática de Infantaria	51
4.3.2 Escola de Sargentos do Exército	51
4.3.3 Direção Geral de Política de Defesa Nacional	52
4.3.4 Regimento de Transportes	52
4.3.5 Escola de Sargentos do Exército	53

Capítulo V – Conclusões	54
Capítulo VI – Bibliografia	58

Capítulo 1

Introdução

1.1 Enquadramento e contextualização face à experiência profissional adquirida

O percurso profissional do autor passou essencialmente pela Escola de Sargentos do Exército, tendo exercido funções, entre outras, de Professor, de Comandante de Companhia, de Chefe da Secção de Estudos e Planeamento da Direção de Ensino, de Chefe da Secção de Logística e Comandante do Corpo de Alunos. Teve à sua responsabilidade a adaptação do desenho curricular e legislativo das duas reestruturações do Curso de Formação de Sargentos efetuadas após a sua criação e a elaboração do Plano de Necessidades do Plano Diretor da Escola, que deu origem à nova arquitetura das infraestruturas da mesma.

No exercício das funções acima descritas, o autor ganhou competências que foram essenciais para a edificação da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique, missão que foi incumbida ao autor como Diretor Técnico do Projeto 10, no âmbito da Cooperação Técnico-Militar.

1.2 Importância do tema e justificação da sua escolha

A criação da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Defesa de Moçambique teve como objetivo principal, o desenvolvimento de atividades de ensino e de instrução, para formar Sargentos dos quadros permanentes das várias especialidades das Forças Armadas de Defesa de Moçambique.

O autor sistematizou o planeamento e supervisou todo o processo de execução daquela missão, além de ter elaborado as propostas legislativas e curriculares necessárias ao funcionamento daquela instituição tendo-se, no decorrer de um ano, instalado e iniciado a formação na referida Escola.

Pretende-se com este trabalho divulgar esta experiência, por forma a poder ser utilizada como conhecimento, para a criação de outras instituições similares, tendo em atenção o papel fundamental dos militares portugueses neste tipo de projetos.

Capítulo 2

Fundamentos e Conceções da Gestão da Formação

2.1. Introdução

O estudo de caso proposto, da edificação da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique requer, inicialmente, uma abordagem a alguns modelos de Gestão da Formação de autores que detêm o conhecimento nesta área analisando os seus fundamentos, conceções, fases de construção e preocupações, por forma a contextualizar a forma em que se processou a criação da Escola em estudo, permitindo chegar às bases do planeamento da edificação daquela Unidade de Formação.

Segundo (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, 2012, p. 379) *“a formação é um conjunto de experiencias de aprendizagem planeadas por uma organização com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos”* considera-se então a formação como um meio para conduzir os futuros Sargentos da República de Moçambique, para uma mudança estrutural por forma a estarem preparados para enfrentar a escalada do desenvolvimento da tecnologia militar e a consequente evolução do planeamento do processo de decisão militar, dignificando o seu papel na estrutura das Forças Armadas.

As vantagens da formação são apresentadas na literatura de vários autores sendo inquestionável as mais-valias da sua adequada utilização, *“A formação, relativamente ao individuo, permite definir regras e regulamentos, estabelecer comportamentos sociais e melhorar aspetos técnicos operacionais..... Relativamente à instituição melhora o desempenho, a motivação, a vantagem competitiva, promove a mudança de atitudes e desenvolve a resolução de problemas”* conforme refere (Cunha et. al., 2012, pp. 390-393).

“A preocupação com a formação torna-se cada vez mais saliente perante o envelhecimento da população, aumentando a dificuldade de recursos humanos qualificáveis, tornando-se necessário a requalificação dos quadros para a preservação e desenvolvimento do conhecimento” situação referida em (Neves & Costa, 2012, p. 277).

A Organização sistematiza o processo formativo através do Plano de Formação, este documento será abordado neste capítulo no que diz respeito à sua construção teórica. A elaboração de um Plano de Formação passa em primeiro lugar pela identificação das necessidades de formação, segundo (Alis, Horts, Chevalier, Fabi e Peretti, 2012), formulando a pergunta que técnicos competentes precisamos, após possuímos as respostas, concebemos o programa, escolhemos os meios pedagógicos, a forma de transmitir os conhecimentos e por fim a avaliação, vamos aprofundar este assunto mais à frente.

As necessidades de formação tornam-se imperiosas em Moçambique como meio para dotar os militares de conhecimentos que permitam fazer face às inovações tecnológicas, técnicas e táticas, permitindo dessa forma a alteração de mentalidade quanto ao emprego dos Sargentos nas Forças Armadas, como técnicos especializados e comandantes de pequenas unidades, estatuto que só poderá ser alcançado e reconhecido pela formação qualificada.

Tendo em conta as considerações apresentadas, torna-se inquestionável a importância da formação em todas as categorias hierárquicas das Forças Armadas, Oficiais, Sargentos e Praças, sendo que cada uma, pelas suas características próprias, deverá conceber Planos de Formação diferentes. Consequentemente surge a necessidade de criar a Escola de Sargentos das Forças Armadas de Defesa de Moçambique como um estabelecimento de Ensino Militar de nível Técnico Médio Profissional, tendo como objetivos, desenvolver atividades de ensino e de instrução, com a finalidade de formar Sargentos para os quadros permanentes nas várias especialidades das Forças Armadas de Defesa de Moçambique e ainda de realizar cursos de especialização, promoção, qualificação e atualização a determinar pelo Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas de Defesa de Moçambique.

2.2. Fundamentos da Formação Profissional

Na construção de uma Unidade de Formação, a primeira pergunta que se coloca é, que competências deverão ser exigidas pela Instituição aos formandos, a resposta é a base de todo o programa curricular do curso que se pretende criar.

Analisando o referido em Lopes (2005) cit. Scans (2002) chegamos à abordagem das competências transversais, apresentadas no Quadro 1 que nos encaminha para as

premissas necessárias aos formandos, em termos de habilidades, atitudes, qualidades e competências, estas premissas não são estáticas no tempo, no passado eram umas, presentemente são estas e no futuro serão outras, face ao exposto temos de olhar para a formação como algo dinâmico que se vai alterando, mediante o ambiente externo e as novas necessidades criadas.

No quadro 1 são apresentados os três fundamentos e as cinco categorias gerais de competências necessárias para a obtenção de uma qualificação profissional, desenvolvidos em Lopes (2005).

As habilidades básicas são premissas que a sua necessidade se tem mantido inalterada ao longo dos tempos, a capacidade de leitura, escrita, matemática, expressão oral e de compreensão oral, estas capacidades, no caso apresentado da formação militar, terão que ser objeto de avaliação na seleção dos formandos, para que a Instituição não despenda recursos na aquisição das mesmas pelos formandos. As atitudes analíticas e qualidades pessoais terão que ser aprofundadas ao longo da formação.

As competências apresentadas no quadro 1, vem definir as competências para a oferta do mercado de trabalho, reafirma-se a importância da capacidade de relacionamento interpessoal para o trabalho em equipa e a capacidade de gerir recursos, as aquisições ou desenvolvimentos destas competências clássicas são objeto da grande maioria dos cursos de formação mas a aquisição das competências de gestão da informação, perante a enorme disponibilização da mesma, compreensão sistémica perante a complexidade dos sistemas em permanente evolução e o domínio tecnológico em constante mutação, são desafios para o recrutamento de formandos, agravando-se em ambientes onde pouca gente tem acesso à tecnologia e à informação, só podendo ser ultrapassada esta dificuldade pela aquisição dessas competências no período formativo.

Quadro 1 - Competências Transversais, segundo a Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS)

FUNDAMENTOS	COMPETÊNCIAS
Habilidades básicas – leitura, redação, aritmética e matemática, expressão e capacidade de escutar;	Gestão de Recursos – tempo, dinheiro, pessoal, materiais e distribuição;
Atitudes analíticas – pensar criativamente, tomar decisões, solucionar problemas, processar e organizar elementos visuais, saber aprender e raciocinar;	Relações interpessoais - trabalho em equipa, ensinar, liderar, saber negociar;
Qualidades pessoais - responsabilidade, autoestima, sociabilização, gestão pessoal, integridade e honestidade.	Gestão da Informação – buscar e avaliar informações, usar tecnologias de informação;
	Compreensão sistémica - compreender as inter-relações complexas, entender sistemas;
	Domínio tecnológico – selecionar tecnologias, aplicá-las, dar manutenção e preparar equipas.

Fonte: Adaptado de Lopes (2005, p. 80) cit. SCANS (2002)

Neste contexto um currículo de uma unidade de formação terá que dotar o aluno de habilidades ao nível linguístico, aritmético e matemático, incentivando a criatividade e capacidade analítica sem esquecer a componente ética e social do indivíduo, criando competências na gestão de recursos, relações interpessoais onde se destaca a liderança, capacidade de gerir a informação, domínio da tecnologia e a capacidade de interpretar monitorizar e corrigir desempenhos relativamente a sistemas criados.

Para a conceção de um currículo de formação profissional, o mesmo autor colige as matrizes teórico-conceituais apresentando-as no quadro 2.

Quadro 2 – Matrizes Teórico-Conceituais e suas Contribuição para a Formulação de um Modelo Teórico de Formação Profissional

MATRIZ CONDUTIVISTA/ BEHAVIORISTA	MATRIZ FUNCIONALISTA	MATRIZ CONSTRUTIVISTA	MATRIZ CRÍTICA E DE EMANCIPAÇÃO
A formulação dos objetivos de ensino é elaborada em termos de condutas e práticas observáveis; taxonomias e fragmentação de objetivos; currículo limitado, com estreita formação do trabalhador.	Currículo feito a partir das funções e tarefas especificadas nas normas de competência; a aprendizagem restringe-se às atividades e não aos seus fundamentos científico-tecnológicos; currículo limitado, com estreita formação do trabalhador.	Possibilita a transposição das competências investigadas no processo de trabalho mediada por uma conceção pedagógica, a construção do conhecimento é um processo individual, subjetivo, de desenvolvimento de estruturas cognitivas, em uma perspetiva naturalista da aprendizagem, sem enfatizar o papel do contexto social para além da esfera do trabalho na aprendizagem dos sujeitos; baseada numa conceção ampliada de formação, mas que minimiza a dimensão sociopolítica.	Pensamento crítico-dialético que busca fazer a transposição das competências investigadas no processo e nas relações de trabalho, de modo a estabelecer no currículo o diálogo dos conhecimentos já formalizados nas disciplinas e a experiência do trabalho; a aprendizagem dos saberes produzidos acompanhados pela aprendizagem dos saberes gerados nas atividades de trabalho: conhecimentos, valores, história e saberes da experiência; baseada numa dimensão social da elaboração do conhecimento, articulada com a dimensão profissional e com a dimensão sociopolítica.

Fonte: Adaptado de Lopes (2005, p. 139)

A construção de um currículo de formação é alicerçada nas referidas Matrizes Teórico-Conceptuais devendo-se por isso concluir, qual aquela que melhor responde à formação militar. Considera-se que é a matriz crítica e de emancipação porque ser aquela que segue o conceito da ligação direta entre os conhecimentos gerados nas atividades profissionais e a aprendizagem desses saberes no ato da formação, além de articular a dimensão profissional com a dimensão sociológica, tanto necessária para definir a atuação militar nos mais variados teatros de operações relativamente, por exemplo, às regras de empenhamento.

Com o desenvolvimento da tecnologia militar e do processo de decisão militar, alicerçada em conhecimentos de lições apreendidas, que originam uma mutação constante nos saberes militares, um curso de formação neste contexto obriga à construção de um currículo que, conceptualmente possibilite uma transmissão de conhecimentos constante entre a prática e a teoria.

2.3. Conceção faseada do Plano de Formação

A conceção do Plano de Formação passa pela sistematização de uma série de etapas que concorrem para a implementação do referido Plano, para este fim o autor seguiu o preconizado por Meignant (1999) e Moura (2000), sobre a preparação de um Plano de Formação, devendo a mesma passar pelas seguintes etapas.

Etapas 1 - Identificação das necessidades e orientações da Formação

Neste âmbito e para este Curso de Formação o perfil do Sargento, a ser definido pela estrutura superior das Forças Armadas, materializará as funções que o mesmo vai ocupar, podendo-se finalmente concluir quais as competências e saberes que o referido Sargento terá que adquirir.

Etapas 2 – Descrição das ações que concretizam cada objetivo

Nesta etapa define-se os objetivos traduzidos em módulos de formação e a partir daí cria-se a estrutura curricular de cada disciplina.

Etapas 3 – Desdobramento das ações no tempo

Elaborar uma matriz das horas de formação desdobradas no tempo, permite que se conclua qual o período de formação necessário, para se cumprir os objetivos definidos.

Etapas 4 – Previsão de Orçamento

Nesta etapa terá que se equacionar as necessidades em docentes em termos de quantidade e qualidade, necessidades em infraestruturas e material de apoio ao ensino, tudo traduzido em orçamento por forma a se verificar a viabilidade do projeto e redefinir os objetivos se existir necessidade.

Etapa 5 – Pesquisa de Mercado

Esta etapa não se aplica a instituições que organizam a formação dos seus quadros, como é o caso da Instituição Militar

Etapa 6 – Implementação e controlo

Nesta fase aplica-se a estrutura curricular desenvolvida a partir das etapas anteriores com os formadores selecionados e as infraestruturas criadas, não esquecendo todo o processo legislativo para o funcionamento esta unidade formativa. Processa-se, igualmente, todo o controlo de qualidade através da avaliação do processo formativo

2.4. Criação de Unidade Formativa

Para abordar de uma forma mais abrangente os passos que levam à criação de uma Unidade Formativa o autor apoiou-se em ASIDE (2013) que descreve as seguintes fases de construção representadas em fluxogramas:

- Levantamento de Necessidades de Formação;
- Cronologia Global de Realização das Intervenções Formativas;
- Estimativa dos Meios Necessários;
- Conceção ou Adaptação de Programas;
- Conceção de Suportes Pedagógicos;
- Seleção e Afetação de Recursos Humanos;
- Seleção e Constituição de Grupos de Formandos;
- Organização e Gestão da Formação;
- Acompanhamento e Avaliação da Formação;
- Melhoria Contínua.

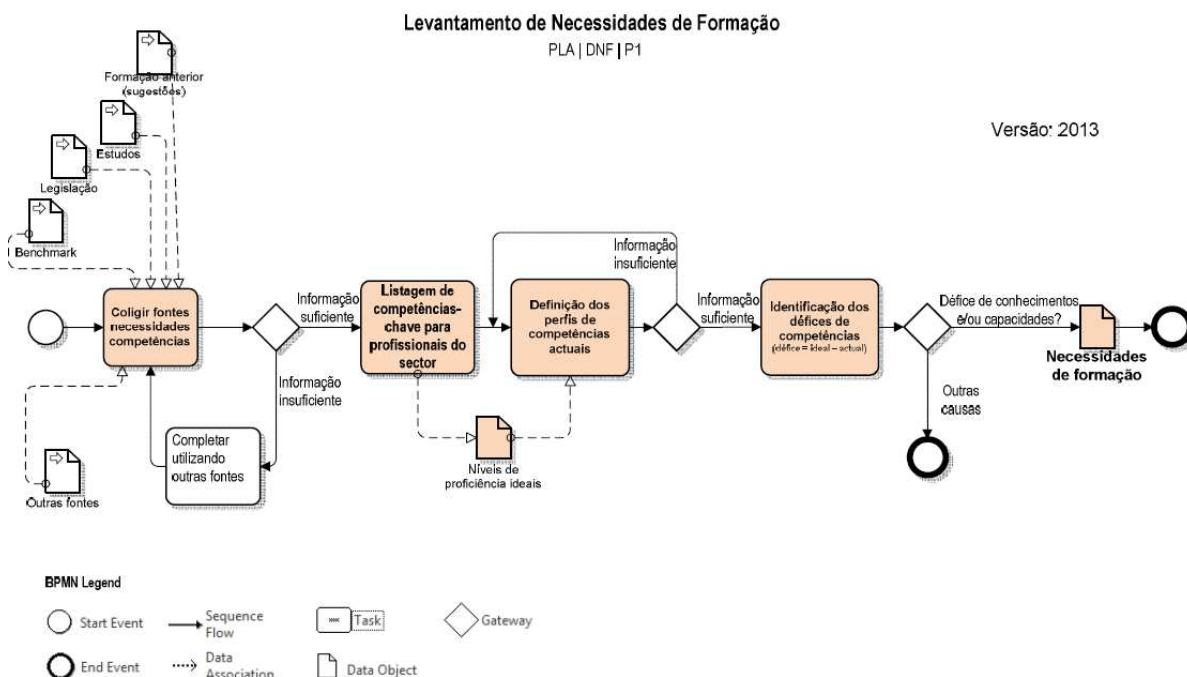


Figura nº 1 – Fluxograma do Levantamento das Necessidades de Formação
Fonte: Transcrição de ASIDE (2013, p. 14)

O processo de levantamento de necessidades de formação inicia-se com o coligir de competências necessárias, conforme materializado na figura n.º 1, deteta-se e prioriza-se as competências em falta e requerem-se a sua formação. Define-se nesta fase a listagem de competências chave e a Matriz de Necessidades.

O perfil profissional é um documento chave para todo este processo de definição das necessidades de formação, porque através dele é possível determinar as funções e tarefas que se pretende que os formandos executem, para de seguida, programar a formação específica que cada um terá de receber por forma a permitir o cumprimento das missões que lhe serão cometidas.

Com este processo de delimitação de funções, surge a necessidade de dividir a formação específica em várias áreas de conhecimento aparecendo desta forma vários cursos na mesma instituição de formação.

Após a construção das intervenções formativas terá que se verificar se esses conhecimentos, habilidades e capacidades permitem exercer a atividade profissional.

Cronologia global de realização das intervenções formativas

PLA|CRON|P2

Versão: 2013

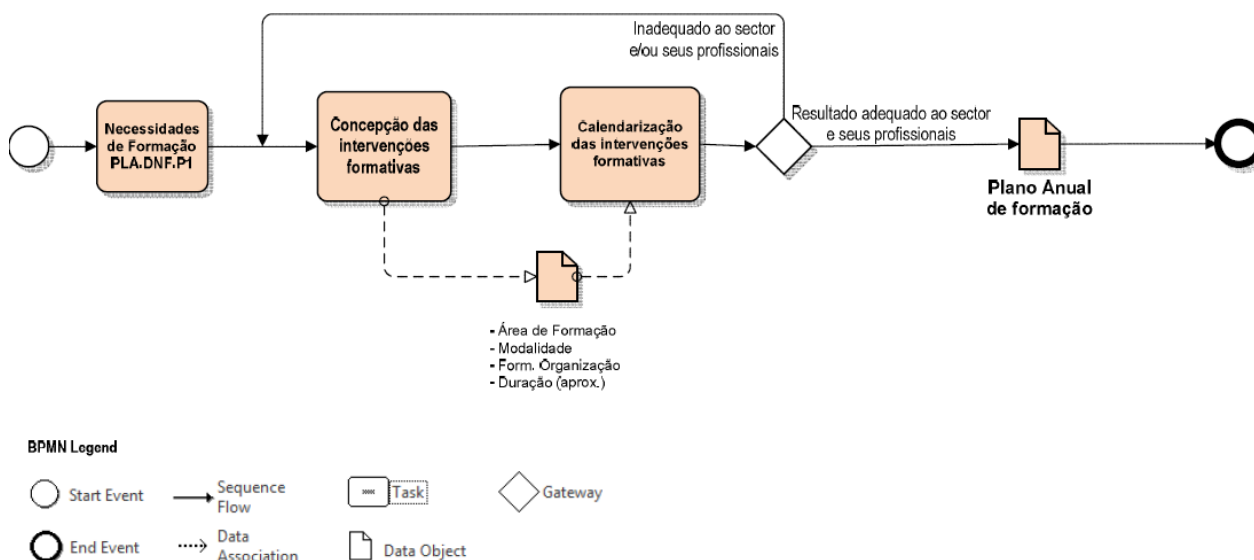


Figura nº 2 – Fluxograma da Cronologia das Intervenções Formativas

Fonte: ASIDE (2013, p. 17)

A cronologia das intervenções formativas, sistematizada na figura n.º 2, preconiza que as intervenções formativas devem ser planeadas e calendarizadas no tempo e adequadas aos objetivos definidos e ao perfil dos formandos. Partem da verificação das necessidades de formação, passando pela conceção das disciplinas e do seu currículo, finalizando na calendarização das atividades formativas. Nesta fase gera-se o Plano Anual de Formação.

O planeamento da formação permitirá definir o período letivo ou vários períodos letivos, necessários para o cumprimento da estrutura a lecionar e também concluir quanto à necessidade de formadores e de meios de apoio à formação.

As intervenções formativas estão condicionadas às capacidades financeiras e temporais das instituições e formandos, podendo existir incompatibilidades que consequentemente provocarão as respetivas adaptações.

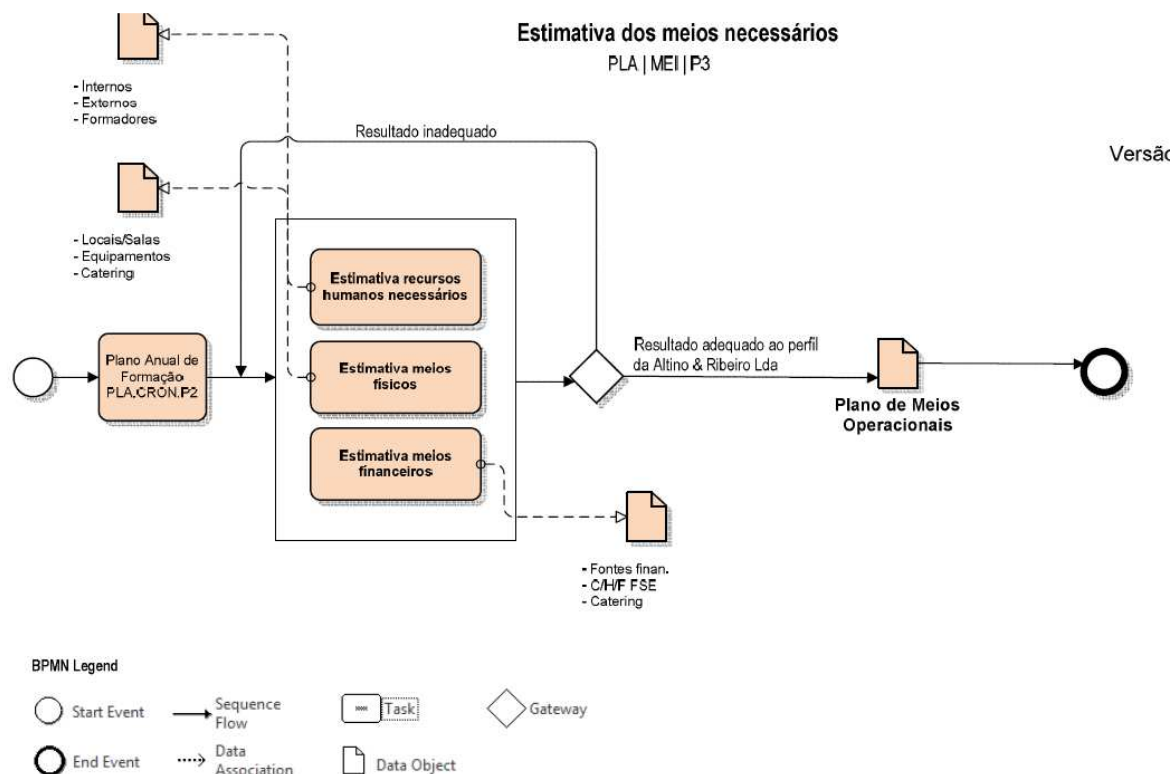


Figura nº 3 – Fluxograma da Estimativa dos Meios Necessários
Fonte: ASIDE (2013, p. 21)

Após a elaboração do Plano de Formação, constrói-se a estimativa de meios necessários e os seus custos, fase esquematizada na figura n.º 3, calculando os recursos humanos e os meios físicos necessários, a estimativa de meios financeiros para custear as despesas e a sua fonte de financiamento. Nesta fase gera-se o Plano Diretor de Infraestruturas e o Plano de Meios de Apoio à Formação.

Os meios necessários para a edificação de uma Unidade Formativa são gerados em três vertentes distintas, a saber:

Recursos humanos, este fator incide sobre a contabilização do pessoal necessário para lecionar, para a componente administrativa e para o apoio à formação;

Meios físicos, constituídos pelas infraestruturas, pelo material de apoio à instrução e pelos equipamentos;

Meios financeiros que terão que ser os adequados e necessários para custearem os meios físicos e as infraestruturas. Se o orçamento previsto não permitir todas as necessidades programadas terá que se efetuar as respetivas adaptações.

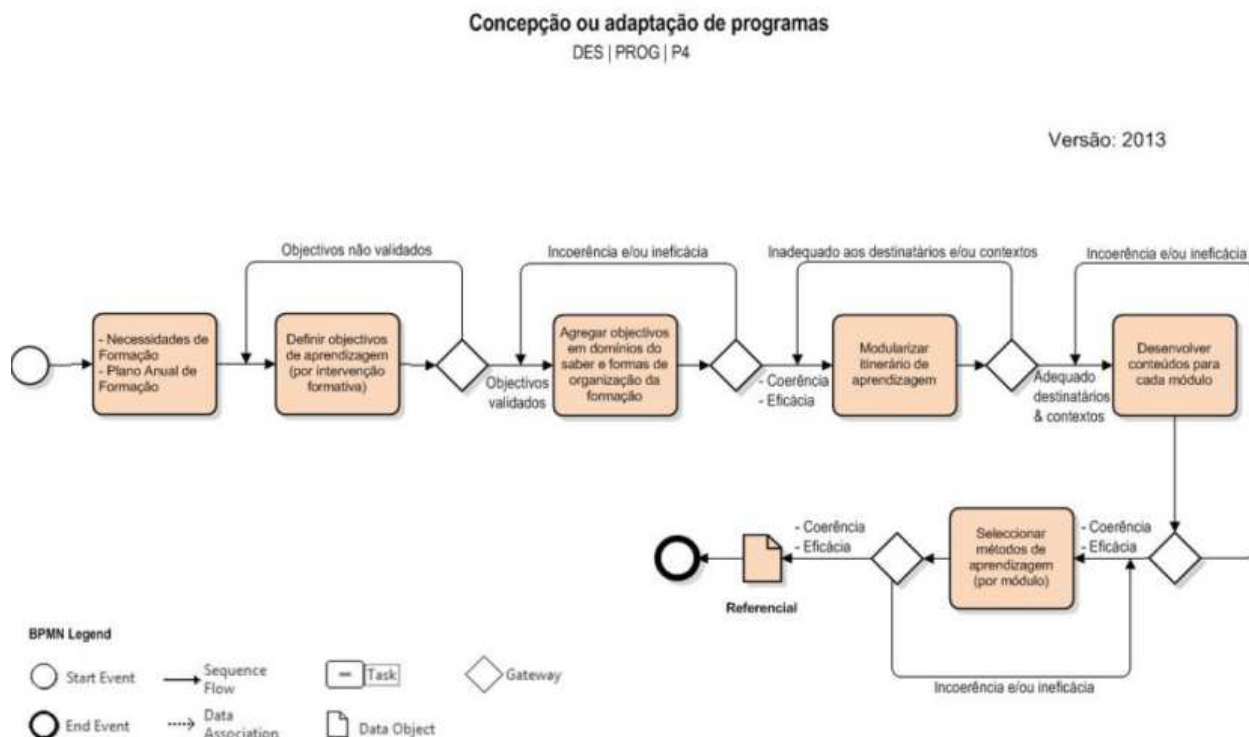


Figura nº 4 – Fluxograma da Concepção ou Adaptação de Programas
Fonte: ASIDE (2013, p. 26)

Após a definição de objetivos, este modelo prevê a modularização da aprendizagem, conforme figura n.º 4, através da Concepção ou Adaptação de Programas, para se efetuar o desenvolvimento dos conteúdos para cada módulo e finalmente a seleção dos métodos de aprendizagem.

A primeira fase passa por agregar os objetivos em domínios do saber que após a verificação da coerência e eficácia constrói-se um programa modular desenvolvendo-se de seguida os seus conteúdos.

Após a definição dos módulos da formação e dos seus conteúdos, seleciona-se os métodos de aprendizagem. Nesta etapa constrói-se o Programa Curricular através do Referencial de Formação.

O Programa Curricular vai permitir a elaboração dos conteúdos e dos manuais de apoio ao ensino, trabalho moroso que obriga a uma programação consistente e a um planeamento rigoroso por forma a não criar entraves ao início da formação, que está dependente destes meios auxiliares.

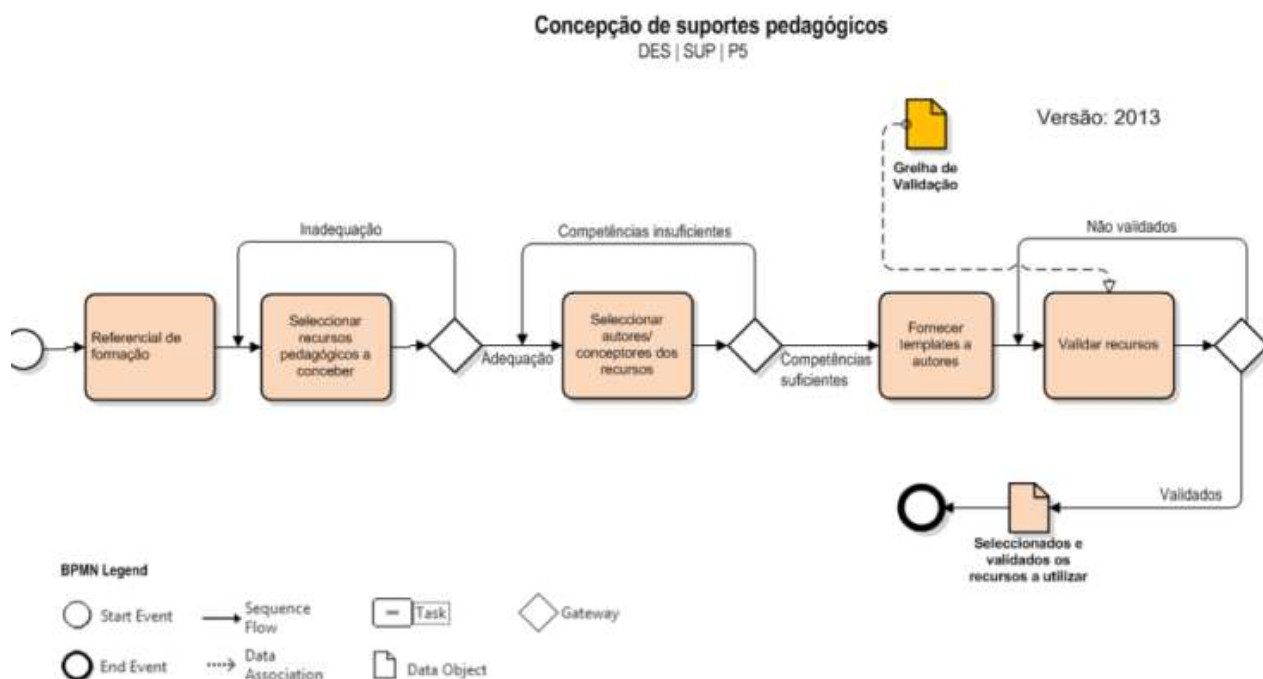


Figura nº 5 – Fluxograma da Concepção de Suportes Pedagógicos
Fonte: ASIDE (2013, p. 29)

A Concepção de Suportes Pedagógicos, figura n.º5, é a etapa seguinte, os programas curriculares e os métodos de aprendizagem estão definidos, pelo que se está em condições de escolher autores e manuais para a formação prevista, no estudo de caso apresentado pelo autor, a especificidade que é inerente à instrução militar, implica que a construção de manuais seja efetuada através da importação de manuais e outros apoios pedagógicos de outras Escolas de Formação Militar de outros países que obedeçam aos conceitos doutrinais estabelecidos. Esses suportes pedagógicos obrigam a uma validação pelos órgãos com competência e responsabilidade nesta área.

Nesta etapa, faz sentido efetuar uma abordagem ao guia para a concepção de cursos e materiais pedagógicos, designado por modelo ADORA conceituado pela ASIDE (2013).

O referido modelo está estruturado em 5 fases Analisar, Desenhar, Organizar, Realizar e Avaliar.

Na fase de Análise define-se as competências necessárias para a função onde vai ser direcionada a formação, identifica-se requisitos de desempenho associados a essas competências e define-se o perfil do formando para a frequência desta formação, nesta análise, no estudo de caso, terá que se considerar as várias especialidades militares necessárias que terão como consequência, os vários cursos conforme essas especialidades,

é nesta fase que se constrói os objetivos de aprendizagem e que se define os critérios de êxito associados a cada um dos objetivos.

A fase do Desenho visa criar os itinerários de aprendizagem tendo em conta as várias divisões do saber, no estudo de caso, as especialidades. Define-se as formas de organizar a formação a desenvolver na proposta pedagógica, desenha-se as sequências de objetivos e respetiva integração em módulos de formação.

Com os objetivos de aprendizagem criados divididos por módulos de formação, passa-se então à fase de Organizar as soluções formativas e identificar as melhores abordagens pedagógicas para atingir os objetivos, cria-se toda a estrutura curricular dividida por disciplinas cumprindo o espaço temporal definido, faz-se a estruturação modular com definição de sequências de conteúdos a desenvolver e constrói-se as estratégias de aprendizagem por módulo de formação.

Na fase Realizar a preocupação é para os meios, para os recursos físicos e técnico-pedagógicos e para a qualidade e quantidade de formadores, a preocupação com o financiamento do projeto atinge o seu nível máximo, define-se a estrutura do guião pedagógico dirigido ao formador, constrói-se os planos de formação e apresenta-se as orientações metodológicas para exploração dos planos de sessão.

Finalmente a Avaliação, nesta fase constrói-se a regulamentação da avaliação dos módulos de formação. A pormenorização e transparência são conceitos que se revestem de extrema importância nesta fase, porque no estudo de caso apresentado, a avaliação serve de base para a hierarquização dos seus elementos.

A avaliação do projeto também deve ser realizada para se verificar se os objetivos estão a ser atingidos e em caso negativo quais as medidas a tomar para a sua realização.

Assim, o processo de conceção ou adaptação de programas pode ser redesenhado de acordo com a figura nº6.

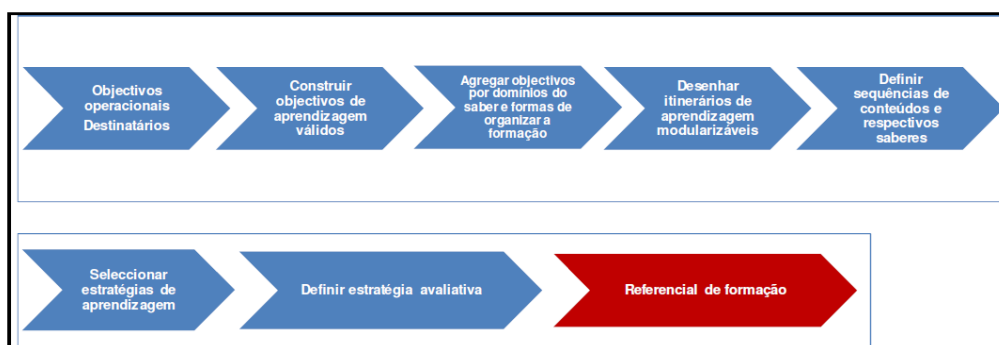


Figura nº 6 – Conceção de Programas
Fonte: ASIDE (2013, p. 23)

Com o Referencial de Formação aprovado passa-se a efetuar a seleção dos formadores de acordo com as competências exigidas definindo no final as responsabilidades de cada um, no estudo do caso, este processo requer que se efetue uma seleção que não se limite ao curriculum vitae dos candidatos a formadores em virtude dos mesmos terem uma base de formação muito variada, sendo desta forma necessário um processo de seleção de formadores para nivelar, avaliar e seleccionar os referidos recursos humanos.

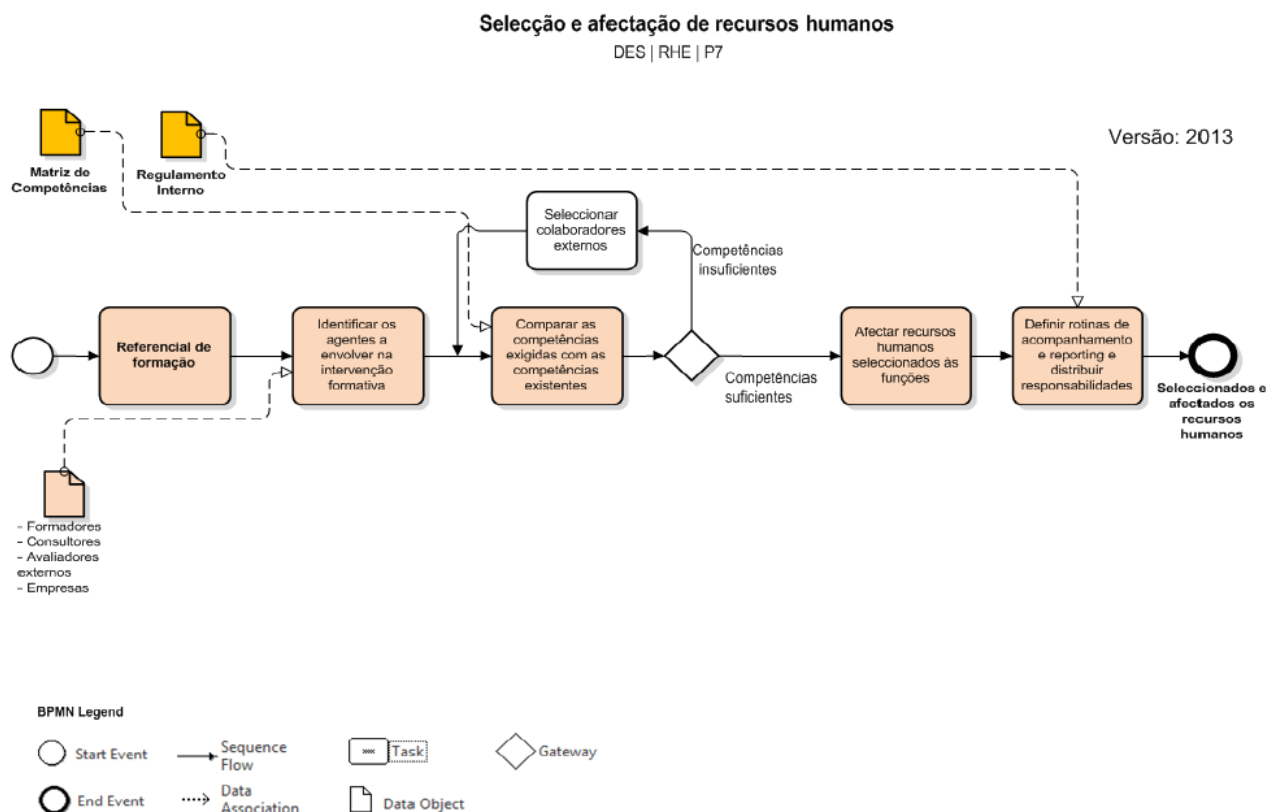


Figura nº 7 – Fluxograma da Seleção e Afetação de Recursos Humanos
Fonte: ASIDE (2013, p. 31)

No que diz respeito à Seleção e Afetação de Recursos Humanos, figura n.º7 e segundo Silva (2010, p.16), “a abordagem a um sistema de gestão da formação por competências exige a implementação nas organizações de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, apoiado nas competências, como forma de racionalização dos recursos humanos” concluímos que a avaliação das competências ajudará a organização a determinar falhas nas competências dos seus colaboradores, permitindo a sua resolução através dos planos de formação. É fundamental que os colaboradores compreendam as vantagens da gestão de competências para a organização, assim como os seus benefícios a nível individual. Com esta abordagem, as organizações poderão, mais rapidamente,

constituir equipas de projeto com as competências necessárias, manter os melhores recursos, maximizar o retorno do investimento em formação, reforçar a eficácia e a eficiência dos planos e orçamentos de formação.

A nível individual, com reflexos na organização, o sistema de formação por competências permite ainda reconhecer as expectativas dos colaboradores, garantir uma maior satisfação e motivação dos recursos humanos e em última análise, melhorar o aproveitamento do talento existente nas organizações.

A selecção dos formandos aparece na seguinte etapa, esquematizada na figura n.º 8, sendo o concurso de admissão o centro de todo o processo para o sucesso de um curso, o retorno do investimento neste processo é sempre positivo.

A selecção deverá ser efetuada com critérios diferenciados para diferentes grupos funcionais, exemplificando, no caso em estudo, os elementos candidatos para uma especialidade na área de administração terão de ter uns critérios de selecção diferentes dos candidatos à área de infantaria.

Nesta etapa os documentos a ser construídos são legislação de abertura do concurso, fichas de avaliação das fases documental, de aptidão física, de inspeção médica, de aptidão psicológica e de aptidão militar.

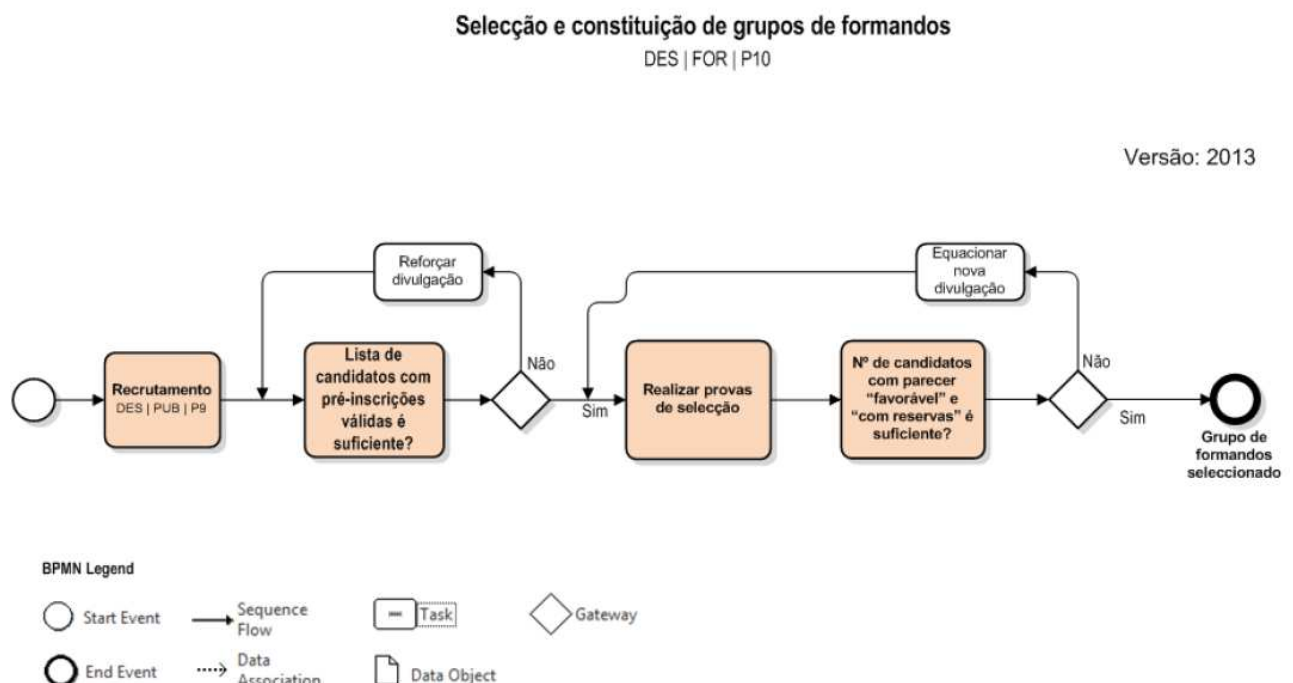


Figura nº 8 – Fluxograma da Selecção de Formandos
Fonte: ASIDE (2013, p. 40)

Na etapa da Organização e Gestão da Formação, figura n.º 9 a preocupação primordial é a criação e atualização do Dossier Técnico-Pedagógico a partir do Referencial de Formação, nesta fase são tratados os seguintes documentos: regulamento interno; fichas dos formandos; registos e resultados do processo de seleção; planos de sessão; conteúdos programáticos; provas; testes; relatórios de trabalhos; registos da avaliação de aprendizagem e classificação final; avaliação do desempenho da equipa formativa; avaliação da satisfação dos formandos; relatórios das atas das reuniões e relatório final. O Dossier Técnico-Pedagógico é constituído por um conjunto de documentos que apoiam a formação, estando em constante mutação com o objetivo de alcançar os objetivos preconizados.

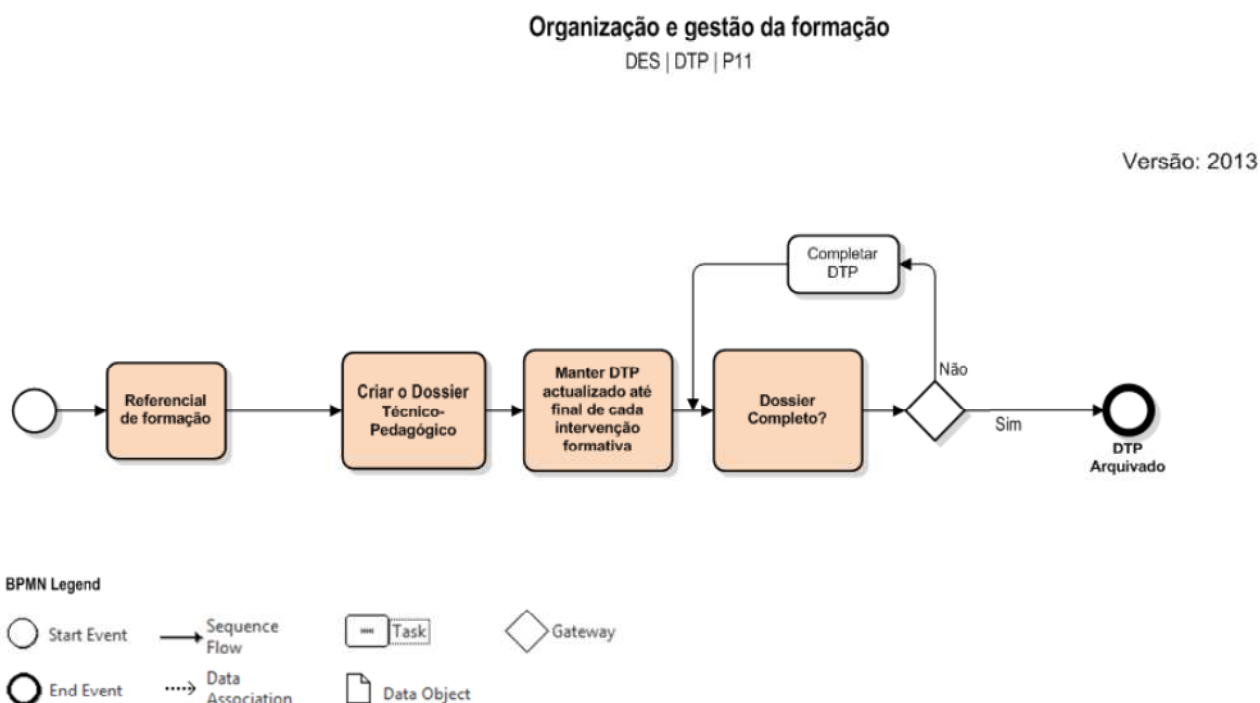


Figura n.º 9 – Fluxograma da Organização e Gestão da Formação
Fonte: ASIDE (2013, p. 43)

Na fase seguinte terá que se fazer a Avaliação da Formação através de metodologias de acompanhamento e aplicando instrumentos para reportar a atividade formativa, em conformidade com o esquematizado na figura n.º 10, os documentos aqui tratados são os inquéritos de satisfação, provas, testes e outras evidências de aprendizagem e registos de reclamações.

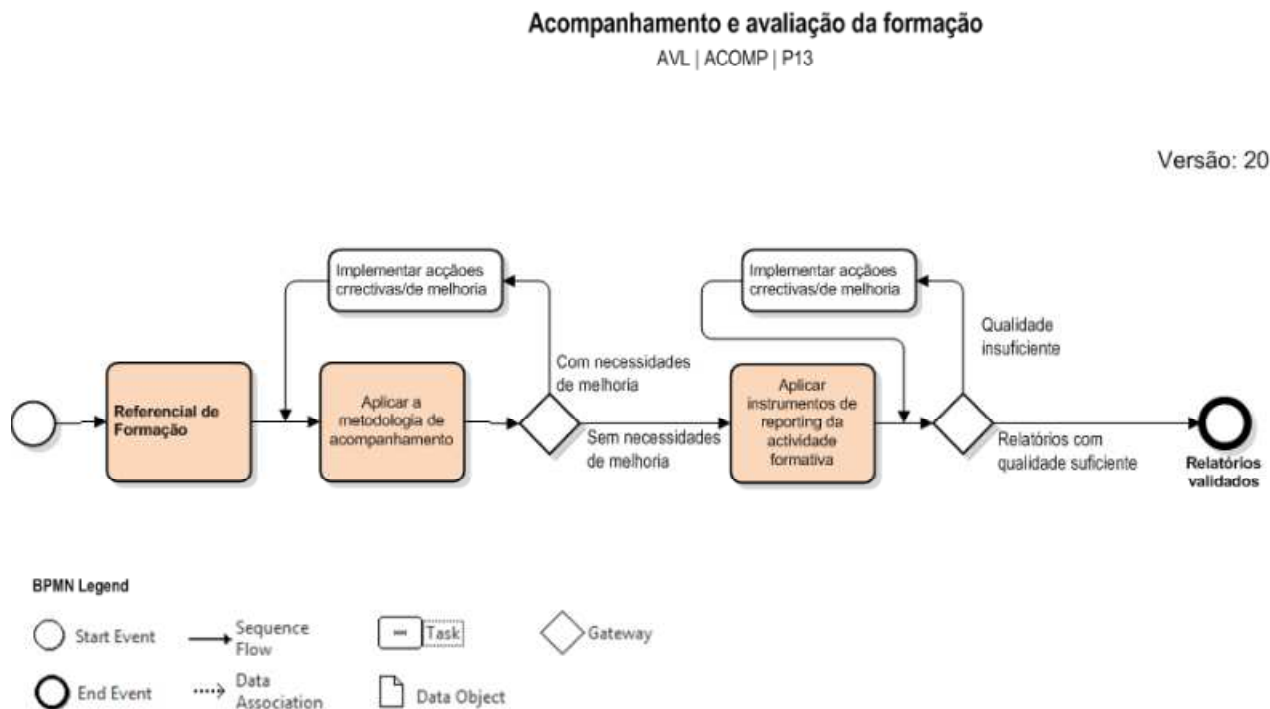


Figura nº 10 – Fluxograma da Avaliação da Formação
Fonte: ASIDE (2013, p. 48)

Todo este processo terá que funcionar em Melhoria Contínua utilizando os balanços de atividades, painel de indicadores, autoavaliação e avaliação externa, procede-se a uma constante análise do processo formativo e aplica-se as ações corretivas com a finalidade de se atingir o nível de excelência na formação com a consciência que nunca se atinge a perfeição, estando dessa forma sempre em constante melhoria com os vários feedbacks recebidos, conforme esquematizado na figura n.º 11. Para que este sistema funcione é necessário estar instituído uma série de procedimentos que permitam recolher informação necessária para se efetuar as ações de melhoramento.

A constituição de um Departamento de Qualidade permitirá responsabilizar e canalizar recursos humanos para instituir o processo de Melhoria Contínua.

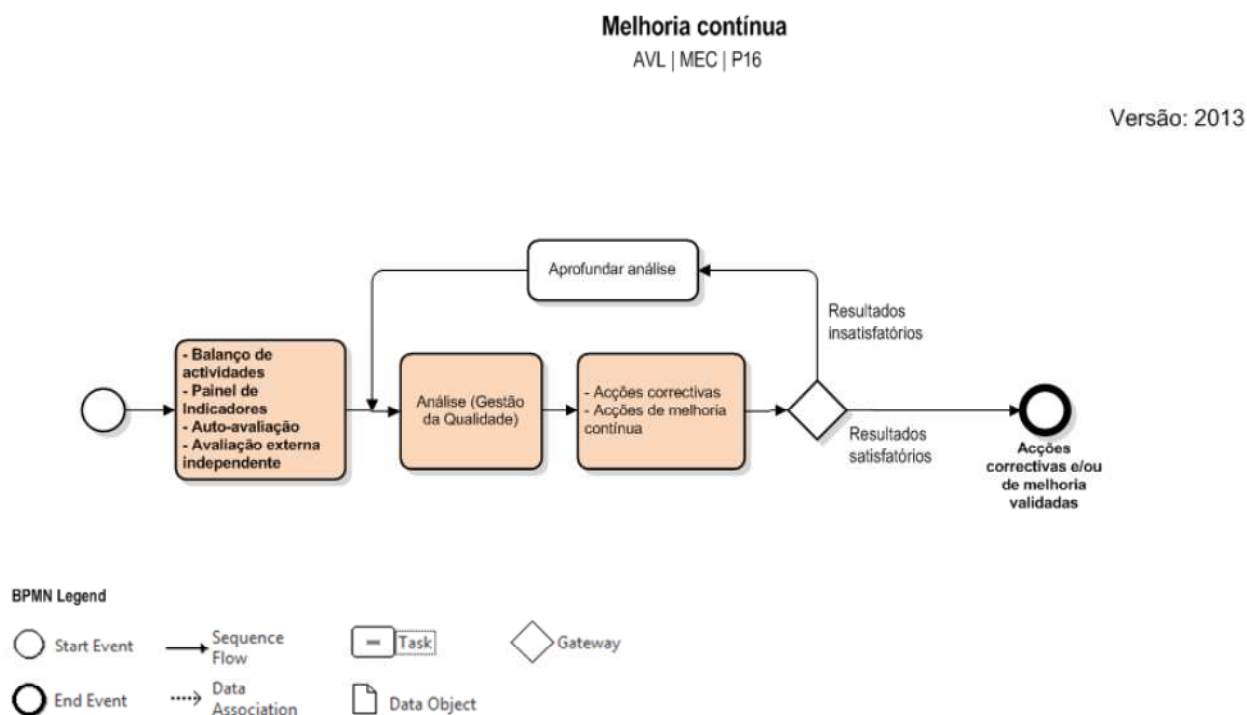


Figura nº 11 – Fluxograma da Melhoria Contínua
Fonte: ASIDE (2013, p. 54)

2.5. Avaliação da Formação

A avaliação embora sendo das últimas etapas da construção da unidade de formação, é com certeza das mais importantes por poder medir o retorno do investimento e aplicar as medidas corretivas necessárias.

Para desenvolver o processo avaliativo o autor baseou-se em Cranberry (2014) cit. Kirkpatrick (1994) que refere que a avaliação passa por 4 níveis de forma sequencial, sendo que em cada nível se vai recolhendo informação para se proceder a adaptações, com o objetivo da melhoria contínua. A complexidade do sistema aconselha a não saltar níveis de avaliação, com o risco de se não compreender as verdadeiras causas dos problemas identificados.

O primeiro nível denomina-se Reação, é processado através de questionários de satisfação aos formandos feitos em momentos intermédios ou no final da formação, permite verificar o que os formandos pensam do processo formativo por forma a rever as expetativas dos mesmos e adaptar a metodologia utilizada.

A Aprendizagem é o nível dois, é realizado no final dos módulos de formação, através de testes orais e escritos, apresentações, trabalhos de investigação etc., tem como

objetivo verificar as competências adquiridas ou não, pelos formandos naquele módulo por forma a corrigir o que não está conforme, através de alterações na carga horária, no programa, nos meios de apoio ao ensino ou mesmo a substituição de formador.

O nível 3 refere-se ao Comportamento, é realizado até 6 meses após a conclusão da formação através de inquéritos e entrevistas feitas aos formandos e aos chefes dos mesmos, tem como objetivo recolher informação sobre os conhecimentos e competências realmente retidos e a sua aplicabilidade no exercício das suas funções, permitindo dessa forma envolver as chefias no desenho e condução do programa de formação com os contributos dos mesmos.

A Avaliação dos Resultados, nível 4, é efetuada no final do ciclo empresarial, sempre a mais de 6 meses após conclusão da formação, é realizada através de indicadores dos resultados das mais-valias, redução de falhas e satisfação de clientes dos sistemas onde os formandos estão inseridos, permite verificar se existiram melhorias no desempenho pela utilização dos conhecimentos adquiridos, a este nível responde-se à pergunta definitiva, valeu a pena a formação?

Esta avaliação dos resultados permite verificar o retorno sobre o investimento feito na formação, como é sugerido em Cranberry (2014), ou seja, não serão só contabilizados os proveitos que advém de se ter efetuado a formação, mas terá que se subtrair a esses resultados o custo total da formação que é o conjunto das despesas em material, infraestruturas, formadores e pessoal de apoio somando a estes os custos de disponibilidade dos formandos.

2.6. Ciclo Formativo de uma Ação de Formação

Considera agora o autor pertinente abordar o ciclo formativo, sugerido por Fialho (2013, p.11) cit. Oliveira (2006) e Cunha et. al. (2012), organizado em quatro fases completadas com uma preparatória de nível 0 (zero) que consiste no alinhamento das práticas de gestão de Recursos Humanos com a estratégia empresarial.

A primeira fase é a identificação das necessidades, que tem o objetivo de detetar as necessidades formativas existentes na organização. O referido diagnóstico é analisado em três níveis, a saber.

No nível organizacional, efetua-se a verificação de indicadores de supervisão, por exemplo, porque não se retira toda a rentabilidade dos equipamentos, de indicadores de

análise de produção, por exemplo, porque baixamos a produção e de alterações estratégicas, por exemplo, alteração organizacional.

Ao nível operacional verifica-se, que requisitos os colaboradores têm que possuir para que cumpram os objetivos corretamente, a análise de funções é um bom instrumento de diagnóstico.

No nível individual identifica-se as necessidades de formação de cada funcionário, a avaliação de desempenho resulta num bom instrumento de identificação.

A programação é a segunda fase, consiste no planeamento da formação, identificam-se os objetivos, recruta-se os formadores, constrói-se os conteúdos de formação, adapta-se as técnicas e analisa-se os recursos necessários.

A terceira fase é a execução, o sucesso desta fase depende da adequação do programa de formação às necessidades da mesma e da forma como o mesmo está ajustado às características dos formandos.

A quarta fase é a avaliação, analisa-se nesta fase se a formação ministrada colmatou as necessidades identificadas.

2.7. Dimensões da Formação

Segundo Naukrstur (2007) as dimensões da formação são o Formador, o Formando, o Ambiente na Formação, o Processo de Aprendizagem, o Programa da Formação, os Conteúdos da Formação e a Logística.

Esta abordagem requer que sejam analisadas todas estas dimensões para a construção de um programa de formação.

O Formador tem que ter as competências técnicas, interpessoais e a capacidade de avaliação. No contexto da formação militar o recrutamento terá que ser feito dentro da Instituição, pela sua especificidade. Para a seleção dos formadores, terá que se idealizar uma ferramenta que permitirá avaliar a competência de cada um dos candidatos a formadores por forma a efetuar uma seleção de formadores mais eficiente.

Aos Formandos terá que se efetuar uma análise dos seus perfis, por forma a adequar os objetivos de aprendizagem às necessidades dos mesmos. A seleção dos Formandos terá que abordar as dimensões física, psicológica e de formação inicial.

O conceito do Ambiente da Formação aborda a necessidade de criar condições interpessoais para o ato formativo, neste contexto verifica-se a necessidade de criar

procedimentos de integração dos formandos, condições para a sua interoperacionalidade durante o processo formativo e o enquadramento militar e pedagógico para os formandos.

A dimensão do Processo de Aprendizagem aborda o modelo e a técnica pedagógica de cada um dos módulos de formação, a instrução militar terá um modelo diferente de uma aula de topografia ou de uma aula de educação física.

Tendo em conta os objetivos de aprendizagem e os modelos de formação constrói-se o Programa de Formação para se atingir aqueles objetivos através dos modelos selecionados.

Depois de estar concluído o programa de formação terá que se construir os Conteúdos, nomeadamente o conjunto de saberes a transmitir aos formandos.

A dimensão da Logística aborda as questões das infraestruturas, materiais de apoio à instrução, vencimento de formadores e orçamento de funcionamento da Unidade Formativa. Terão que se criar várias modalidades para atingir o objetivo formativo, em termos de orçamento, para se encontrar a melhor solução para atingir esse fim, mediante os recursos disponíveis.

2.8. Etapas para o planeamento de uma ação de formação

Para finalizar e utilizando o preconizado em GWA (2003), as perguntas a fazer para o desenvolvimento de uma ação de formação são as seguintes:

Pergunta 1: PARA QUEM? Deve-se questionar para quem a ação de formação está direcionada, especificar os seus níveis de experiência, faixa etária, género, competências e quantas pessoas irão participar.

Pergunta 2: PORQUÊ? Qual é objetivo da ação de formação? Deve-se relacionar os objetivos com as responsabilidades profissionais dos participantes.

Pergunta 3: PARA QUÊ? O que se espera que os participantes e organização ganhem com a formação? O que, realisticamente, espera que a formação por si só irá conseguir. O que se espera que se altere em resultado da formação? Nesta altura pode rever-se a descrição e o âmbito dos objetivos.

Pergunta 4: QUANDO? Será realizada a ação de formação? Será mais apropriado uma ação de formação concentrada no tempo ou uma série de sessões individuais? Qual será a duração da ação de formação? Pode dividir-se as diferentes sessões de acordo com

os objetivos e criar uma sessão para cada objetivo ou agrupando objetivos se estes estiverem relacionados. Será necessário determinar qual será a duração de cada sessão.

Pergunta 5: O QUE irá o curso abranger? As necessidades da instituição, as restrições de tempo, quais os assuntos a incluir na ação de formação. Qual o conteúdo para cada sessão.

Pergunta 6: COMO formar e avaliar? Como desenvolver atividades de formação e avaliação, para que os formandos atinjam os objetivos pelo normativo definido.

2.9. Conclusão

A criação de uma Unidade de Formação implica uma perceção das habilidades e competências que os formandos terão que adquirir durante a sua formação, este é o processo inicial que conduz ao levantamento das necessidades de formação. A seleção rigorosa de candidatos com as habilidades e competências solicitadas é um processo com retorno garantido.

A formação deverá ser assente num modelo de formação profissional alicerçado numa Matriz Crítica e de Emancipação em que as competências são adquiridas num processo de lições apreendidas em mutação constante e numa investigação permanente do processo de trabalho, com especial atenção às transformações que se processam no ambiente envolvente.

A criação de um Plano de Formação poderá ser idealizado através de 5 etapas a saber: identificação das necessidades e orientações de formação; descrição das ações que concretizam cada objetivo; desdobramento das ações no tempo; previsão do orçamento e implementação e controle.

Outra forma mais pormenorizada e completa de construção de uma Unidade Formativa, apresenta-se, nas seguintes dez fases: levantamento de necessidades de formação; cronologia global de realização das intervenções formativas; estimativa dos meios necessários; conceção ou adaptação de programas; conceção de suportes pedagógicos; seleção e afetação de recursos humanos; seleção e constituição de grupos de formandos; organização e gestão da formação; acompanhamento e avaliação da formação e melhoria contínua. Esta abordagem permite uma construção mais alicerçada da edificação de uma Escola de Formação sendo a mesma aplicada no estudo de caso apresentado.

A Avaliação da Formação merece especial destaque porque vai ser responsável pela hierarquização dos alunos, permite analisar o retorno do investimento, verifica e controla a qualidade da formação, possibilita a supervisão da forma como se ministra a formação e proporciona a aplicação das medidas corretivas necessárias, para este efeito, o autor considera o modelo assente nas quatro fases abaixo indicadas como o que melhor cumpre os requisitos para a execução da referida avaliação do processo formativo:

Fase 1 – Questionários de satisfação aos formandos em momentos intermédios e no final da formação;

Fase 2 – O método clássico de testes, apresentações e trabalhos de investigação feitos no final dos módulos para verificar as competências adquiridas;

Fase 3 – Inquéritos feitos, um semestre após a formação, aos formandos e aos seus superiores hierárquicos, com o objetivo de concluir sobre a aplicabilidade da formação;

Fase 4 – Verificação dos indicadores de produtividade para analisar se a formação resultou em mais-valias para a Instituição e adaptar a mesma ao crescimento da rentabilidade no exercício da função.

Os intervenientes na formação, ou seja, aqueles que concorrem para que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente são: o Formador; os Formandos; o Ambiente da Formação; o Processo de Aprendizagem; o Programa de Formação; os Conteúdos e a Logística, todos estes intervenientes pertencem a uma lista de execução, onde terão que ser abordados e analisados todos eles, porque só o funcionamento eficiente de todo o conjunto permitirá chegar a uma formação de excelência.

Na gestão da formação terá que existir o equilíbrio entre, de um lado a formação e a capacidade do formando e do outro as exigências da função que vai exercer. O investimento na formação não se deve processar, quando excede as necessidades da função que se vai ocupar ou quando a capacidade do formando não for suficiente para as exigências dessa função, por outro lado não devemos exigir o cumprimento das tarefas de uma função sem a formação suficiente para a mesma, o equilíbrio é a chave do sucesso.

Capítulo 3

Estudo de caso – Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique

3.1. Introdução

Atendendo ao preconizado na NEP 517/1ª da AM (2013), pretende-se que o tema selecionado para discussão no relatório detalhado sobre a atividade profissional, aborde uma exposição sobre um assunto particular que o autor tenha vivido, no âmbito da sua atividade profissional e que seja considerado pioneiro, inovador ou prioritário.

Neste contexto o autor propõe-se apresentar a sua experiência no exercício de uma função em Cooperação Técnico-Militar, *“que se constitui como um importante fator de afirmação de Portugal no mundo e um vetor de desenvolvimento para os países beneficiários, criando pólos de incremento económico e social, através da formação, especialização e qualificação do pessoal militar”* conforme preconizado no Dec. Lei 238/96.

O autor foi nomeado para Diretor Técnico do Projeto 10 – Apoio à Formação de Sargentos das Forças Armadas no âmbito da Cooperação Técnico-Militar com a Republica de Moçambique, com início em fevereiro de 2007, com o objetivo de criar a Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique até fevereiro de 2008. Pretendia-se que a referida Escola funcionasse como um estabelecimento de Ensino Militar de nível Técnico Médio Profissional, conferindo equivalência ao 2º ciclo do ensino secundário geral do quadro legislativo Moçambicano, tendo a missão de desenvolver atividades de ensino e de instrução, com a finalidade de formar Sargentos para os quadros permanentes nas várias especialidades das Forças Armadas de Defesa de Moçambique e ainda realizar cursos de especialização, promoção, qualificação e atualização, a determinar pelo Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas de Defesa de Moçambique.

Neste capítulo vai-se efetuar uma abordagem ao processo de criação da referida instituição formativa, através dos conceitos apreendidos no capítulo anterior como estudo

de caso, permitindo dessa forma a utilização desse conhecimento em processos similares, de criação de unidades formativas.

3.2. Levantamento das Necessidades de Formação

Da análise ao Programa de Governo 2005-2009 da República de Moçambique verifica-se a intenção de reestruturar o ensino técnico-profissional em coordenação com os demais parceiros, de modo a dotá-lo de capacidade para a formação de uma força de trabalho qualificada, capaz de participar ativamente no desenvolvimento económico do País, refere ainda na sua página 96 e 97 *“que as Forças Armadas deverão ser fortalecidas, através da formação, em áreas específicas da matéria de ciências militares, com formação sistemática dos recursos humanos, privilegiando-se a especialização em matérias de defesa nacional”*.

Pretendendo a estrutura superior do Estado, a aplicação de um investimento na formação militar e verificando-se essa lacuna na categoria de Sargentos, consequentemente cria-se uma necessidade de formação nesta área.

O primeiro passo é criar um perfil de competências, documento esse, que permite definir as necessidades de formação a partir do desempenho esperado na função, este processo passa pelas seguintes fases:

- Definir o perfil ocupacional – o processo inicia-se com a delimitação das funções que o formando poderá exercer, após esse passo, desenha-se as habilidades que o mesmo terá que estar apto para assumir na referida função;
- Perfil profissional – nesta fase, com os conhecimentos, habilidades e capacidades definidas, conclui-se quais as várias atividades que o mesmo tem formação para exercer dentro da sua atividade profissional.

Com o perfil de competências temos as ferramentas para adaptar as necessidades de formação àquele perfil e a partir desse patamar, construir as intervenções formativas.

O referido perfil terá de ser criado para as funções que irão ocupar, subdividindo-se as necessidades de formação em áreas de conhecimento, primeiro em ramos das Forças Armadas e depois em especialidades dentro dos ramos, distribuídas da seguinte forma.

Como Especialidades do Exército chegou-se às seguintes necessidades:

- Infantaria;
- Blindados;

- Artilharia Terrestre;
- Artilharia Antiaérea;
- Engenharia Militar;
- Defesa Química, Radiológica e Biológica;
- Comunicações;
- Reconhecimento.

Como Especialidades da Marinha de Guerra chegou-se às seguintes necessidades:

- Navegação e Manobra;
- Mecânica Naval;
- Armamento Naval;
- Rádio Técnica Naval;
- Fuzileiros.

Como Especialidades da Força-Aérea chegou-se às seguintes necessidades:

- Aviónica;
- Mecânica Aeronáutica;
- Foguetes Antiaéreos;
- Rádio Técnica Aérea;
- Assistência e Socorros;
- Material Terrestre;
- Meteorologia;
- Operações de Radar;
- Controlador Aéreo;
- Armamento e Equipamento Aéreo.

Como Especialidades da Administração e Logística chegou-se às seguintes necessidades:

- Manutenção de Material;
- Administração Militar;
- Polícia Militar.

3.3. Cronologia de realização das intervenções formativas

Como este estudo de caso é referido à criação por completo de uma Unidade Formativa, ou seja, partindo de uma situação em que não existem infraestruturas escolares, nesta fase, terá que se construir duas cronologias, uma que se debruça pela criação dos meios que concorrem para a formação e outra que são as intervenções formativas.

Para se criar uma entidade formativa, partindo do zero, tem que se criar uma matriz de atividades que defina o percurso de construção dos meios que irão permitir a execução da formação.

O sucesso da instalação da Unidade Formativa depende, em primeiro lugar, da implementação dos meios de apoio ao ensino, dividindo-se os mesmos em quatro vetores:

- Edifício legislativo objetivo e eficiente, enquadrado com a realidade do ambiente onde é implementado;
- Edifício Curricular de acordo com as necessidades formativas;
- Infraestruturas condignas e operacionais que permitam cumprir a função formativa, em concordância com as capacidades financeiras institucionais;
- Formadores com competências que assegurem qualidade no ensino.

3.3.1. Edifício legislativo

Como exemplo, neste estudo de caso, os pressupostos legislativos que foram necessários para a criação da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique foram os seguintes:

- Estatuto da Escola;
- Diploma conjunto do Ministro de Educação e Cultura e do Ministro de Defesa Nacional de aprovação do Curso de Formação de Sargentos;
- Diploma conjunto do Ministro de Finanças e do Ministro de Defesa Nacional de aprovação do Quadro de Pessoal da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique;
- Regulamento Interno da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique;
- Regulamento de Avaliação do Curso de Formação de Sargentos;
- Regulamento Disciplinar da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique;

- Guia do Aluno do Curso de Formação de Sargentos;
- Normas de Execução Permanente da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique.

3.3.1.1. Estatuto da Escola

Pela abrangência desta legislação, deve a mesma ser aprovada pelo Governo em sede de Decreto-Lei.

Deve em primeiro lugar conter a missão da Escola referindo a equivalência ao nível técnico relativamente aos estabelecimentos do Ministério de Educação.

A estrutura orgânica da Escola terá de ser definida neste documento, explicando a sua organização hierárquica, desde o Comando dos Batalhões, passando pelos Conselhos da Escola, de Disciplina e Pedagógico.

Neste Diploma deverá, igualmente, ser definido os pressupostos para pertencer ao Corpo Docente e ao Corpo Discente

3.3.1.2. Diploma de aprovação do Curso de Formação de Sargentos

Considerando que o acesso à carreira de Sargentos se efetua, neste caso, através de uma Formação Militar e Técnica equivalente ao 2º ciclo do ensino secundário geral, atendendo aos princípios fundamentais que presidem à formação, instrução e treino militar, tendo em conta a valorização e o desejável aperfeiçoamento das capacidades para o exercício das funções militares conforme consubstanciado no Estatuto dos Militares das Forças Armadas de Moçambique, torna-se necessário um normativo para definir o grau de ensino e as características do curso.

Este diploma terá de ser aprovado por despacho conjunto do Ministro de Educação e Cultura e do Ministro de Defesa Nacional para legalizar as equivalências ao sistema de ensino em vigor.

Este normativo deverá conter os objetivos do curso, a qualificação que o mesmo confere, as especialidades a formar, a duração do curso em tempos letivos, separando o estágio dos restantes registos de formação e por fim em anexo deverá materializar a estrutura curricular do curso com a definição de todos os objetivos parcelares e tempos letivos, dividido por disciplinas e módulos de avaliação.

3.3.1.3. Diploma de aprovação do Quadro de Pessoal da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique

Este diploma reveste-se de extrema importância por permitir a cativação de verbas para o preenchimento do quadro de pessoal da Escola, situação prioritária para a criação da Escola. Este normativo terá de tomar a forma de Diploma Conjunto do Ministro das Finanças e do Ministro da Defesa Nacional.

3.3.1.4. Regulamento Interno da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique

Este diploma é de aprovação do Ministro de Defesa Nacional e tem como finalidade principal orientar a conduta daqueles que integram a Escola, bem como de todo o processo de organização e execução das várias tarefas, sendo o seu cumprimento de carácter obrigatório.

Este normativo deve iniciar com as atribuições, dependências e objetivo da Escola, definirá de seguida a duração do ano letivo e o período de atividades diário.

A componente principal deste regulamento será a definição dos direitos e deveres dos alunos, professores e ainda do pessoal militar e civil.

Outra componente importante neste normativo será a materialização da estrutura orgânica da Escola, referindo as formas de nomeações para os vários cargos, as competências e as várias responsabilidades e composições das dependências na estrutura orgânica.

Por forma a evitar-se mais um normativo, poderá ser incluído neste regulamento o processo do concurso de admissão ao Curso de Formação de Sargentos, embora o número de vagas terá de ser estipulado anualmente por portaria conjunta do Ministro das Finanças e do Ministro da Defesa Nacional.

Este Diploma incluirá o normativo referente ao processo administrativo dos alunos, nomeadamente, a perda do ano letivo, a eliminação, a indemnização por desistência, o abate ao quadro, as graduações e o ingresso no quadro permanente.

A constituição do Corpo Docente será definido igualmente neste regulamento, nomeadamente o recrutamento, os atributos curriculares, a sua substituição e a exoneração.

3.3.1.5. Regulamento de Avaliação do Curso de Formação de Sargentos

O Regulamento de Avaliação é um normativo de despacho do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas e tem como objetivo legislar sobre os critérios de avaliação do curso, deverá ser incluído neste diploma as regras de execução dos atos avaliativos.

3.3.1.6. Regulamento Disciplinar da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique

O Regulamento Disciplinar tem como objetivo definir condutas dos alunos da Escola de Sargentos das Forças Armadas e estipular critérios uniformes de punições perante infrações ao normativo em vigor. Este regulamento poderá prever a possibilidade de no final da formação o registo disciplinar ser anulando, devido à exigência deste normativo tendo em vista a situação de aluno.

Este diploma é de aprovação do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas

3.3.1.6. Guia do Aluno do Curso de Formação de Sargentos

Este normativo é aprovado por despacho do Comandante da Escola de Sargentos das Forças Armadas e tem como finalidade definir regras de comportamento e condutas nas várias atividades da Escola de Sargentos além de divulgar informações de interesse para os alunos.

3.3.1.6. Normas de Execução Permanente da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique

Este documento de aprovação do Comandante da Escola de Sargentos das Forças Armadas é um repositório de normas sobre processos que deverão ser executados sempre da mesma forma e que ao estar definido a sua tipologia de atuação, permite libertar o Comando da Escola no seu processo de decisão.

3.3.2. Edifício Curricular - Calendarização

Sendo o Curso de Formação de Sargentos equiparado a um Curso Técnico Médio Profissional, obriga esse facto a incluir na estrutura curricular, um conjunto de matérias que permitam essa equiparação.

Em termos curriculares considerou-se dividir a sua estrutura em várias componentes, sendo a que aborda as habilidades básicas denominada de Formação Clássica Geral, constituída pelas seguintes disciplinas, com a seguinte carga horária com um total de 1208 horas letivas:

- Português – 288 horas;
- História – 72 horas;
- Inglês – 216 horas;
- Matemática – 360 horas;
- Geografia – 72 horas;
- Educação Física e Desporto – 110 horas;
- Filosofia – 50 horas;
- Informática – 40 horas.

Considerou-se, igualmente, ministrar uma componente Geral Militar que seja transversal a todas as especialidades, debruçando-se sobre as atitudes analíticas e as qualidades pessoais, constituída pelas seguintes Disciplinas, com a seguinte carga horária num total de 874 horas:

- Ordem Unida – 156 horas;
- Comunicações – 60 horas;
- Engenharia Militar – 70 horas;
- Defesa Química, Radiológica e Biológica – 30 horas;
- Instrução Auto – 140 horas;
- Administração Militar – 100 horas;
- Legislação Militar – 30 horas;
- Liderança – 148 horas;
- Psicologia e Pedagogia Militar – 60 horas;
- Noções de Força Aérea – 10 horas;
- Noções de Marinha – 10 horas;
- Direito Internacional Humanitário – 40 horas;
- Operações de Apoio à Paz – 20 horas.

Como última componente aparece a Específica da Especialidade Militar com um total de 1600 horas com preponderância para a Tática da Especialidade.

O total das 3 componentes perfaz uma carga horária do Curso de Formação de Sargentos de 3682 horas letivas.

Considerando o seguinte Planeamento:

CURSOS

AbSol - Abertura Solene do ano letivo - 19MAR08
 ICFSFA- Início do Curso de Formação de Sargentos - 20MAR08
 IL- Interrupção letiva - 23JUN-05JUL;
 CN- Conselho de notas - 23 - 27JUN
 EX - Exames 1 - 30JUL - 5JUL08
 CN/PEX - Conselho de notas e preparação para Ex - 24 a 27NOV08
 EX - Exames 2 - 28NOV - 9DEZ08
 CE - Correção dos exames - 10DEZ - 22DEZ08
 PN - Publicação das notas - 23DEZ08
 EX - Exames 2 época - 05Jan - 07JAN09
 CE - Correção dos exames - 08JAN - 13JAN09
 PN - Publicação das notas - 14JAN09

CERIMÓNIAS E OUTROS EVENTOS

Dia da ESFA - 09NOV08
 Manobras do CFSFA - 15 - 20NOV08
 Encerramento de Curso - 21NOV08
 FE - Férias Escolares - 15JAN-15FEV09

		FEVEREIRO				MARÇO					ABRIL				MAIO				JUNHO					
Seg-Feira			4	11	18	25	3	10	17	24	31	F	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	II/CN	EX
Ter-Feira			5	12	19	26	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1
Qua-Feira			6	13	20	27	5	12	AbSol	26	2	9	16	23	30	7	14	Cl	28	Vl	11	18	F	2
			7	14	21	28	6	13	ICFSFA	27	3	10	17	24	F	8	15	22	29	5	12	19	26	3
Sex-Feira		1	8	15	22	29	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	CN	II
Sábado		2	9	16	23	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	EX
Domingo		3	10	17	24	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6
Áreas	SEMANAS	HORAS	HORAS	0	0	0	1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	15	x	x		

	JULHO				AGOSTO				SETEMBRO					OUTUBRO				NOVEMBRO				DEZEMBRO				
Seg-Feira	FL	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	CN/PEX	1	8	15	CE	29
Ter-Feira	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	EX	16	PN	30
Qua-Feira	9	C2	23	30	6	C3	V2	27	3	10	17	24	1	V3	15	C4	29	C5	10	19	26	3	CE	17	24	31
Qui-Feira	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	F	2	9	16	23	30	6	13	M	27	4	11	18	F	F
Sex-Feira	FL	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	EC	EX	5	12	19	26	2
Sábado	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	F	11	18	25	1	8	M	22	29	6	13	20	27	3
Domingo	13	20	27	3	10	17	24	31	F	14	21	28	5	12	19	26	2	DA	16	23	30	7	14	21	28	4
Áreas	SEMANAS	x	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	x	x	x	x	

Com a matriz de planeamento acima apresentada, conclui-se que se consegue disponibilizar 33 semanas a 35 horas letivas por semana e 1 semana a 60 horas e mais 20 horas letivas noturnas o que perfaz um total de 1235 horas letivas por ano, como o programa prevê um total de 3682 horas letivas, serão necessários 3 anos letivos para cumprir o programa de curso, sendo dessa forma disponibilizadas 3705 horas letivas.

3.4. Estimativa dos Meios Necessários

Os meios operacionais necessários para a edificação da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Moçambique dividem-se em 3 fatores: Humanos, Físicos e Financeiros.

3.4.1. Recursos Humanos

3.4.1.1 Formadores

Considerando a carga horária definida e estabelecendo que um professor deverá ter entre 15 e 20 horas semanais conforme FENPROF (2016), chegámos à seguinte necessidade de Formadores:

- Português – 8 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 2 turmas com esta disciplina;
- História – 2 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 9 turmas com esta disciplina;
- Inglês - 6 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 3 turmas com esta disciplina;
- Matemática - 10 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 2 turmas com esta disciplina;
- Geografia - 2 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 9 turmas com esta disciplina;
- Educação Física e Desporto - 3 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 6 turmas com esta disciplina;
- Filosofia – 1,5 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 10 turmas com esta disciplina;
- Informática – 1,5 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 10 turmas com esta disciplina;
- Ordem Unida - 5 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 4 turmas com esta disciplina;
- Comunicações - 2 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 10 turmas com esta disciplina;
- Engenharia Militar - 2 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 10 turmas com esta disciplina;
- Defesa Química, Radiológica e Biológica - 1 hora semanal de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 20 turmas com esta disciplina;
- Instrução Auto - 4 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 5 turmas com esta disciplina;

- Administração Militar - 3 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 6 turmas com esta disciplina;
- Legislação Militar - 1 hora semanal de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 20 turmas com esta disciplina;
- Liderança - 4 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 5 turmas com esta disciplina;
- Psicologia e Pedagogia Militar - 2 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 10 turmas com esta disciplina;
- Noções de Força Aérea – 0,5 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 40 turmas com esta disciplina;
- Noções de Marinha – 0,5 horas semanais de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 40 turmas com esta disciplina;
- Direito Internacional Humanitário - 1 hora semanal de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 20 turmas com esta disciplina;
- Operações de Apoio à Paz - 1 hora semanal de matéria, logo é necessário 1 professor por cada 20 turmas com esta disciplina;
- Componente Especifica da Especialidade - 47 horas semanais de matéria, logo são necessários 3 professores por cada turma com esta disciplina;

Após se chegar à quantidade de Formadores necessários, passamos à definição do critério e requisitos para o recrutamento dos mesmos tendo em consideração os objetivos de formação.

3.4.1.2 Pessoal de Apoio

Além dos Formadores, são necessários recursos humanos para o Enquadramento Militar, para o Estado-Maior, para a componente administrativa da Direção de Instrução, para os Serviços e para a Segurança.

O Enquadramento Militar é definido pelo Estatuto da Escola.

O Estado-Maior é o órgão de apoio à decisão do Comandante e igualmente responsável pelos pormenores administrativos, sendo por isso guarnecidos para o efeito.

A componente administrativa da Direção de Ensino é responsável pelos Estudos e Planeamento da atividade escolar e ainda por processamento das notas e do concurso de admissão.

Os Serviços têm à sua responsabilidade a manutenção e limpeza das instalações e a alimentação, pelo que deverá ser de constituição de no mínimo de uma Companhia, 150 militares e civis.

Para a Segurança deverá ser estabelecido o quantitativo de um Pelotão para garantir o controlo de acessos e a segurança das instalações.

3.4.2. Infraestruturas

Para a realização da atividade formativa é necessário um conjunto de infraestruturas, que para uma melhor abordagem, são divididas nos seguintes vetores:

- Alojamentos;
- Salas de aulas;
- Gabinetes do Corpo Docente;
- Refeitórios e cozinhas;
- Áreas de lazer;
- Parque de instrução militar;
- Instalações desportivas;
- Edifício administrativo;
- Depósitos;
- Parque e manutenção auto;
- Arrecadações de material;
- Instalações para a atividade de segurança.

3.4.2.1. Alojamentos

A Escola de Sargentos das Forças Armadas funciona em regime de internato, existindo por isso necessidade de se criar uma estrutura habitacional para os Alunos, Corpo Docente e pessoal de apoio.

Os Alunos necessitam de um bloco de alojamentos que permita pernoitarem, fazer a sua higiene pessoal e a possibilidade de efetuarem o seu estudo, deverá ser ainda garantido espaço para arrumar em segurança os materiais dos alunos.

O Corpo Docente, pelas suas características técnicas, terá que ser recrutado fora da área residencial, pelo que existirá necessidade de se criar uma área de alojamentos para os mesmos.

Deverá ser criada ainda outra área de alojamento para o pessoal de apoio de serviços e segurança.

3.4.2.2. Salas de aulas

As salas de aulas são edificadas mediante as necessidades de formação de alunos, deverão ser organizadas para turmas com um número máximo de 25 alunos por turma em conformidade com FENPROF (2016).

Além das salas acima referidas é necessário um auditório com capacidade para 300 pessoas e ainda as seguintes salas especiais com capacidade para serem guarnecidas com uma turma:

3.4.2.2.1. Salas de aulas específicas gerais

- 2 Salas de informática;
- 2 Laboratórios de línguas, também equipados com computadores;
- 1 Sala de Armamento;
- 1 Sala de Topografia;
- Laboratório de eletricidade;
- Sala equipada com vinte e cinco (25) estiradores para desenho técnico;
- Laboratório de bobinagem;
- Laboratório de máquinas elétricas de corrente contínua;
- Laboratório de máquinas elétricas de corrente alternada;
- Laboratório de minisoldadura;
- Laboratório de microsoldadura;
- Laboratório de circuitos impressos;
- Sala de Armamento Ligeiro;
- Sala de Armamento Pesado;
- Sala com dez (10) bancadas de cozinha;
- Sala de manutenção auto.

3.4.2.2.2. Salas de aulas especiais da Marinha

- Sala com simulador ASTT-CITAN (Action Speed Tactital Trainer – Centro Integrado de Treino e Avaliação), para treinar operações em ambiente marítimo;
- Sala com simulador MOST4 – MMHS – sistema de processamento de mensagens;
- Sala com equipamentos de comunicações e SICC (Sistema Integrado de Controlo de Comunicações);
- Sala com simulador radar;
- Sala equipada com equipamentos de sistemas de frio;
- Sala com simulador diesel;
- Oficina de motores, equipada com dez (10) motores diesel;
- Oficina de motores fora-de-borda equipada com dez (10) motores fora de borda;
- Sala de sistemas auxiliares, equipada com compressores de ar, centrifugadores e bombas diversas;
- Laboratório de trabalhos oficinais equipado com material de soldadura, esmeriladora, engenho de furar, guilhotina, serrote mecânico e tornos de bancada;
- Laboratório de sistemas de controlo;
- Laboratório de eletrónica analógica;
- Laboratório de eletrónica digital;
- Laboratório de giros;
- Laboratório de circuitos impressos.

3.4.2.2.3. Salas de aulas especiais da Força-Aérea

- Laboratório de eletrotecnia;
- Sala de componentes de motores aéreos;
- Doca de manutenção com 2 aeronaves;
- Oficina de máquinas e ferramentas aéreas;
- Laboratório de hidráulica e pneumática;
- Laboratório de circulação aérea e radaristas de tráfego;
- Simulador TWR – simulador de torre de controlo;
- Sala de simulação de aproximação com Simulador APP (EUROSIM) - Approach Centre / Control - Eurocontrol Simulator.

3.4.2.3. Gabinetes do Corpo Docente

A Escola terá de criar gabinetes para o Corpo Docente efetuar a preparação e investigação da matéria a lecionar, deverá ser num edifício de acesso reservado, separados por áreas de ensino ou departamentos.

3.4.2.4. Refeitórios e cozinha

O local para a confeção de alimentação deverá estar com acesso direto a todos os refeitórios para tornar mais eficiente a distribuição da mesma.

Deverá existir refeitórios separados para Oficiais, Sargentos, Alunos separados por cursos, Praças e Civis.

3.4.2.5. Áreas de lazer

As áreas de lazer são constituídas por salas de convívio, separadas por Oficiais, Sargentos, Alunos, Praças e Civis.

Para maior eficiência na gestão destes espaços, deverá só existir uma bancada de bar que é utilizada pelas várias salas separadas.

As instalações desportivas também poderão ser utilizadas como áreas de lazer.

3.4.2.6. Parque de Instrução militar

O Parque de Instrução Militar é um local com uma dimensão de 50 por 100 metros em terra batida para as atividades de Ginástica de Aplicação Militar e Instrução Militar.

3.4.2.7. Instalações Desportivas

As instalações desportivas deverão ser constituídas pelas seguintes dependências:

- Gimnodesportivo polivalente;
- Ginásio para o treino de força;
- Pista de atletismo de 400 metros;
- Piscina de 25 m;
- Tanque de água polivalente com 20 metros por 10 metros

- Pista de Treino em Circuito;
- Pista militar de 500 metros;
- Polivalente exterior para desportos coletivos;
- Sala de treino de desportos de combate;
- Campo de treino militar com 100 metros por 50 metros.

3.4.2.8. Edifício Administrativo

Este edifício deverá ser localizado numa zona central e albergará o Comando e o seu Estado-Maior, devendo ter a seguinte constituição.

- Gabinete do Comandante;
- Gabinete do Vice-Comandante;
- Gabinete do Diretor de Instrução;
- Secretária do Comando;
- Departamento de Qualidade;
- Departamento de Estudos e Planeamento;
- Departamento de Administração Escolar;
- Secção de Recursos Humanos;
- Secção de Logística;
- Secção de Operações, Informações e Relações Públicas;
- Secretaria-Geral.

3.4.2.9. Depósitos

Deverão ser construídos os seguintes depósitos, com dimensões, no mínimo, de 10 metros por 10 metros com um pé alto de, no mínimo, de 5 metros:

- Depósito de material mobiliário;
- Depósito de material de limpeza;
- Depósito de material de escritório e escolar;
- Depósito de víveres;
- Depósito de material diverso.

3.4.2.10. Parque e manutenção auto

Nas infraestruturas da Escola terá de ser incluído um parque de recolha de viaturas e uma oficina de reparação auto.

3.4.2.11. Arrecadações de Material

Quando se utiliza o termo Arrecadação tem o mesmo associado um local com características avançadas de segurança, nomeadamente, janelas gradeadas, teto gradeado, alarme de intrusão e pode no seu limite chegar à segurança física permanente.

Considera-se que deverão ser criadas as seguintes arrecadações:

- Arrecadação de Material de Guerra;
- Arrecadação de Material de Intendência;
- Arrecadação de Equipamento Militar.

3.4.2.12. Instalações para a atividade de segurança

Por fim, em termos de infraestruturas, como qualquer Unidade Militar, terão que ser criadas Instalações de Segurança que permitam efetuar um correto controlo de acessos e uma adequada vigilância das instalações, nomeadamente uma cabine de controlo de acessos e torres de vigilância.

3.5. Conceção e Adaptação de Programas

Para a conceção dos programas é necessário definir os objetivos de aprendizagem e agregar esses objetivos em domínios do saber, por forma a chegar às divisões modulares e disciplinares.

A estrutura curricular está dividida em 3 componentes, a Clássica Geral, a Geral Militar e a Específica da Especialidade.

A componente Clássica tem como objetivos desenvolver as habilidades básicas e analíticas, é igualmente necessária para a certificação da equivalência a um Curso Técnico Médio Profissional.

As disciplinas que constituem esta componente são as seguintes:

- Português;

- História;
- Inglês;
- Matemática;
- Geografia;
- Educação Física e Desportos;
- Filosofia;
- Informática.

A componente Geral Militar tem como objetivos desenvolver as Atitudes Analíticas e as Qualidades Pessoais em matérias transversais a todas as Especialidades.

As disciplinas que constituem esta componente são as seguintes:

- Ordem Unida;
- Comunicações;
- Engenharia Militar;
- Defesa Química, Radiológica e Biológica;
- Instrução Auto;
- Administração Militar;
- Legislação Militar;
- Liderança;
- Psicologia e Pedagogia Militar;
- Noções de Força Aérea;
- Noções de Marinha;
- Direito Internacional Humanitário;
- Operações de Apoio à Paz.

A Componente Especifica da Especialidade tem como objetivo dotar os formandos de qualificações que permitam aos mesmos exercer funções na sua área militar onde prestam serviço;

3.6. Conceção de Suportes Pedagógicos

Os suportes pedagógicos foram selecionados a partir de manuais portugueses e de outras nacionalidades onde os professores da Escola foram formados, adaptando-os à realidade Moçambicana

3.7. Seleção e Afetação de Recursos Humanos

Em termos de Recursos Humanos existem as seguintes necessidades:

- Pessoal Militar para o enquadramento hierárquico;
- Pessoal Militar para o Estado-Maior e componente administrativa;
- Pessoal Civil para a componente administrativa;
- Corpo Docente;
- Pessoal Militar para a componente de segurança;
- Pessoal Militar para a componente dos serviços;
- Pessoal Civil para a componente dos serviços.

A seleção do Corpo Docente terá de passar por uma seleção criteriosa, atendendo ao currículo apresentado, tendo-se chegado à conclusão no estudo deste caso, pela diversidade de qualificações em distintos países, que seria necessário um fator de avaliação para efetuar a seleção dos professores, pelo que se realizou um Curso de Formação Inicial de Formadores permitindo dessa forma verificar melhor as competências e aptidões dos candidatos para o Corpo Docente.

No primeiro Curso de Formação de Sargentos a distribuição de professores foi a seguinte:

Infantaria – 22 % com Curso Superior, 33% com formação no estrangeiro, em Portugal, Tanzânia, Cuba e Rússia.

Reconhecimento – 20 % com Curso Superior, nenhum com formação no estrangeiro;

Artilharia Antiaérea – 50% com Curso Superior, 25% com formação no estrangeiro, em Cuba;

Artilharia Terrestre – 11% com Curso Superior, 33% com formação no estrangeiro, na Rússia;

Administração Militar – 19% com Curso Superior, 38% com formação no estrangeiro, Portugal, Cuba, República Democrática Alemã e Rússia;

Blindados – 43% com Curso Superior, 14% com formação no estrangeiro, em Cuba;

Engenharia Militar – 67% com Curso Superior com formação no estrangeiro em Cuba e na República Democrática Alemã;

Comunicações – 33 % com Curso Superior;

Força-Aérea - 67% com Curso Superior, com formação no estrangeiro, na Bulgária e na República Democrática Alemã;

Marinha de Guerra – Nesta fase era só um Professor com Curso Superior, com formação na Rússia.

Neste primeiro Curso de Formação de Sargentos foram selecionados 69 professores.

3.8. Seleção e Constituição de Grupos de Formandos

O recrutamento dos Formandos da Escola de Sargentos é feito entre os militares que estão a cumprir, no mínimo há um ano, prestação de Serviço Militar. A seleção dos mesmos, para o Curso de Formação de Sargentos passou pelas seguintes fases de execução:

- 1ª Fase – Prova Documental;
- 2ª Fase – Prova de Aptidão Física;
- 3ª Fase – Prova de Avaliação de Conhecimentos (Português, Matemática e Inglês);
- 4ª Fase – Prova de Aptidão Psicológica;
- 5ª Fase – Inspeção Médica;
- 6ª Fase – Prova de Aptidão Militar.

3.8.1. Prova Documental

Esta fase tem como objetivo comprovar as premissas requeridas para a frequência do Curso.

A entrada na Escola de Sargentos do Exército é condicionada a critérios de:

- Idade;
- Habilitações Literárias;
- Registo Criminal;
- Informação do Chefe Direto;
- Possuir robustez física confirmada por atestado médico.

3.8.2. Prova de Aptidão Física

A Prova de Aptidão Física tem por finalidade verificar as capacidades motoras indispensáveis e a robustez necessária, para o ulterior desempenho da profissão de Sargento das Forças Armadas;

Nesta prova avalia-se a capacidade de decisão, a potência muscular, a força e a resistência, através dos seguintes exercícios:

- Equilíbrio elevado no Pórtico;
- Transposição de um túnel;
- Transposição do muro;
- Transposição da vala;
- Extensão de braços no solo;
- Flexão de braços na trave;
- Flexão do tronco à frente;
- Corrida de 80 metros;
- Corrida de 12 minutos (teste Cooper).

3.8.3. Prova de Avaliação de Conhecimentos

A Prova de Avaliação de Conhecimentos tem como objetivo aferir os conhecimentos dos candidatos em Português, Matemática e Inglês, por forma a garantir um mínimo de conhecimentos, capacidade de raciocínio de cálculo e proficiência linguística nestas áreas.

3.8.4. Prova de Aptidão Psicológica

A Prova de Aptidão Psicológica tem por finalidade avaliar as competências e aptidões do candidato ao perfil de Sargento do Quadro Permanente do Exército, nas diversas Armas e Serviços, conjugando-se a orientação profissional, através da execução de testes, provas sensoriais e psicomotoras, provas de situação e entrevistas.

3.8.5. Inspeção Médica

A Inspeção Médica destina-se a confirmar a inexistência de qualquer doença ou deficiência física suscetível de impedir o desempenho da profissão de Sargento das Forças Armadas, Consiste em exame clínico geral, por junta médica, considerando os resultados das análises clínicas, exames e testes de diagnóstico efetuados em conformidade com as tabelas gerais de inaptidão e de incapacidade para o serviço nas Forças Armadas que se tiveram que aprovar.

3.8.5. Prova de Aptidão Militar

A Prova de Aptidão Militar é a última fase do concurso e tem como objetivo verificar e esclarecer os candidatos sobre a vivência militar na carreira de Sargento das Forças Armadas por forma a apoiar decisão sobre a sua opção de carreira.

Permite igualmente ministrar a formação básica militar e avaliar a aptidão para o exercício da função de Sargento.

3.9. Organização e Gestão da Formação

Nesta fase e tendo como base o Referencial de Formação onde estão definidos os programas curriculares e as regras de avaliação, cria-se o Dossier Técnico-Pedagógico, juntando-se, à medida que os documentos vão sendo disponibilizados, a legislação enquadrante, os vários regulamentos da Escola, as Normas do Curso de Formação de Sargentos, as relações dos Formadores e dos Formandos com os resultados do processo de seleção, os planos de sessão, as provas e testes, os relatórios de trabalhos, os registos da avaliação de aprendizagem, as classificações finais, a avaliação do desempenho da equipa formativa, a avaliação da satisfação dos formandos, os relatórios das atas das reuniões e o relatório final.

O Dossier Técnico-Pedagógico é um processo em constante mutação com o objetivo de uma melhoria contínua do referido documento.

3.10. Acompanhamento e Avaliação da Formação

A Avaliação da Formação é um processo que ultrapassa a simples apreciação por provas modulares dos conteúdos programáticos, sendo de extrema importância a verificação se essa formação realizou valor acrescentado à instituição, este conceito é desenvolvido por Cranberry (2014) cit. Kirkpatrick (1994) e que a sua aplicação faz todo o sentido neste tipo de curso.

Este processo avaliativo passa por quatro níveis, sendo que o primeiro é realizado pelos formandos através de questionários de satisfação para verificar as expectativas dos mesmos e as suas críticas à formação, por forma a adaptar a metodologia utilizada e controlar desvios e anomalias à formação e atuar no sentido de repor a qualidade da formação ministrada.

O nível seguinte da avaliação da formação é o processo clássico, feito através de testes orais e escritos, apresentações e trabalhos de investigação, tem como objetivo verificar as competências adquiridas ou não, pelos formandos naquele módulo por forma a corrigir o que não está conforme e colocar os formandos em posição hierárquica.

O nível de avaliação 3 deverá ser realizado entre os 3 meses e os 6 meses após a conclusão da formação, é feito através de inquéritos e entrevistas feitas aos formandos e aos chefes dos mesmos, tem como objetivo recolher informação sobre os conhecimentos e competências realmente retidos e a sua aplicabilidade no exercício das suas funções, permitindo dessa forma envolver as chefias no desenho e condução do programa de formação com os contributos dos mesmos, este assunto revela-se de extrema importância no processo de melhoria contínua.

A última fase é realizada quando o formando ultrapassa o período de um ano após o exercício da função relacionada com a formação que obteve, esta avaliação é a mais difícil de se obter, é necessário criar indicadores de resultados das mais-valias, produtividade, redução de falhas e satisfação das estruturas onde os formandos estão inseridos, permitindo dessa forma, verificar se existiram melhorias no desempenho pela utilização dos conhecimentos adquiridos e se existiu o retorno sobre o investimento feito na formação, como é sugerido em Cranberry (2014), ou seja não serão só contabilizados os proveitos que advém de se ter efetuado a formação mas terá que se subtrair a esses resultados o custo total da formação.

3.11. Melhoria Contínua

O processo formativo não é estático, a evolução adaptativa é o segredo do sucesso, essa evolução só será possível com a criação de um processo de lições apreendidas que permita uma constante melhoria no ensino.

A implementação de um processo de melhoria contínua, faz todo o sentido neste tipo de Escola, porque ao deter o monopólio da Formação de Sargentos, não tem ponto de comparação para se verificar a evolução do processo formativo.

Para este efeito terá que se criar um processo com indicadores avaliativos, que passará pela elaboração de vários relatórios como o balanço das atividades, análise de todas as avaliações executadas e inspeções internas e externas.

Para a realização do processo de Melhoria Contínua, terá que se criar um Departamento de Qualidade, com pessoal dedicado e em exclusividade, o retorno deste investimento é garantido.

3.12. Conclusão

Neste estudo de caso da criação da Escola de Sargentos das Forças Armadas, efetuada entre 2007 e 2008 em que o autor foi o Diretor Técnico do referido projeto, está espelhado todo o seu processo construtivo, permitindo dessa forma tornar-se um documento de apoio para projetos similares.

Este processo construtivo passou por várias fases.

Em primeiro lugar efetuou-se o levantamento das necessidades de formação, através do perfil profissional dos Sargentos das várias especialidades a formar.

Com as necessidades de formação levantadas passou-se a organizar a intervenção formativa em quatro vetores: o edifício legislativo, o edifício curricular, as infraestruturas e os formadores.

O edifício legislativo compreende todo o normativo necessário para o funcionamento da Escola.

O edifício curricular define as áreas e os módulos de formação, incluindo o detalhe da instrução e a calendarização dos mesmos, face às necessidades de formação.

As infraestruturas terão que obedecer a um Plano Diretor, que terá de ser elaborado por forma a permitir o processo formativo, através da construção de novas instalações ou através da adaptação e beneficiação de instalações já existentes.

Outro passo essencial para o funcionamento da Escola é a constituição do Corpo Docente, que terá que ser efetuado com uma criteriosa seleção de formadores através de uma análise curricular e de um processo avaliativo na sequência de um Curso de Formação de Formadores.

A conceção de suportes pedagógicos é outra fase de extrema importância para a edificação do processo construtivo escolar, feita através da elaboração dos mesmos, obedecendo aos objetivos curriculares ou através da adaptação de manuais de outras escolas similares.

O processo de recrutamento e seleção dos formandos terá de ser executado em seis fases, a saber: aptidão documental; aptidão física; aptidão psicológica; prova de aferição de conhecimentos; inspeção médica e aptidão militar.

Por fim, este processo não fica estático, pelo que se exige um processo de acompanhamento, com uma avaliação da formação e um conceito de melhoria contínua de toda a atividade formativa.

O funcionamento adequado de uma Escola de Formação Militar, depende da execução de todas as fases apresentadas neste capítulo, bastando uma não ter sido incluída no seu processo construtivo, para a conseqüente inviabilização da mesma como unidade formativa.

Capítulo 4

Curriculum Vitae Detalhado

4.1. Habilitações Académicas

4.1.1. Graus Académicos

- Licenciatura em Ciências Militares pela Academia Militar, na especialidade de Infantaria, concluído em 1990.
- Licenciatura em Gestão pela Universidade Autónoma de Lisboa, concluído em 1998.

4.1.2. Cursos de Qualificação Militares

- Curso de Métodos de Instrução pela Escola Prática de Infantaria, concluído em 1990.
- Curso de Tiro pela Escola Prática de Infantaria, concluído em 1990.
- Curso de Operações Irregulares pelo Centro de Instrução de Operações Especiais, concluído em 1990.
- Curso de Membros de Júri de Seleção, pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército, concluído em 2003.

4.1.3. Cursos de Promoção Militares

- Curso de Promoção a Capitão pela Escola Prática de Infantaria, concluído em 1995.
- Curso de Promoção a Oficial Superior pelo Instituto de Altos Estudos Militares, concluído em 2001.

4.1.4. Cursos Técnicos

- Curso de Programação de Computadores, pela Academia Comercial Tecla, concluído em 1985.

- Curso de Formação Inicial de Formadores, pelo Centro Nacional de Formação de Formadores do Instituto de Emprego e Formação Profissional, concluído em 1999

4.1.5. Formação em Línguas

Formação em Inglês no Upper Intermediate Level, do English Centre em Caldas da Rainha.

4.2. Creditação em Ordens Profissionais

4.2.1. Membro efetivo da Ordem dos Economistas, no Colégio de Gestão Empresarial com a cédula nº 8726.

4.2.2. Membro efetivo da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, com a cédula nº 66467.

4.3. Atividade Profissional

4.3.1. Escola Prática de Infantaria – 01 de outubro de 1990 a 15 de novembro de 1990.

- Instrutor de Morteiros Pesados ao Curso de Oficiais Milicianos

4.3.2. Escola de Sargentos do Exército – 22 de dezembro de 1990 a 06 de fevereiro de 2007.

- Professor de Topografia ao Curso de Formação de Sargentos, de 22 de dezembro de 1990 a 02 de março de 1998.

- Professor de Organização de Terreno ao Curso de Formação de Sargentos, de 1 de janeiro de 1992 a 02 de março de 1998.

- Adjunto do Comandante da Companhia de Sargentos Alunos do Corpo de Alunos, de 01 de outubro de 1991 a 19 de setembro de 1993.

- Professor de Armamento, Material e Tiro ao Curso de Formação de Sargentos, de 01 de setembro de 1997 a 31 de julho de 1998.

- Comandante da 2ª Companhia de Alunos do Corpo de Alunos, de 12 de setembro de 1996 a 15 de setembro de 1997.

- Comandante da 3ª Companhia de Alunos do Corpo de Alunos, de 16 de setembro de 1997 a 03 de setembro de 1998.

- Comandante da Companhia de Sargentos Alunos do Corpo de Alunos, de 11 de setembro de 1998 a 01 de setembro de 2000.

- Chefe da Secção de Estudos e Planeamento da Direção de Ensino, de 03 de setembro de 2001 a 05 de setembro de 2003.

- Chefe da Secção Logística, de 22 de setembro de 2003 a 24 de setembro de 2006.

- Chefe da Área de Ensino de Tecnologias Militares da Direção de Ensino, de 25 de setembro de 2006 a 04 de janeiro de 2007.

- Chefe da Biblioteca, de 16 de outubro de 2006 a 04 de janeiro de 2007.

4.3.3. Direção Geral de Política de Defesa Nacional - Cooperação Técnica Militar com a República de Moçambique – 06 de fevereiro de 2007 a 01 de abril de 2008.

- Diretor Técnico do Projeto 10 da Cooperação Técnica Militar com a República de Moçambique – Apoio à Formação de Sargentos das Forças.

4.3.4. Regimento de Transportes – 08 de abril de 2008 a 19 de setembro de 2010.

- Chefe da Secção de Operações Informações e Segurança, de 08 de abril de 2007 a 16 de setembro de 2008.

- Comandante do Batalhão de Transportes, de 17 de setembro de 2008 a 19 de setembro de 2010.

4.3.5. Escola de Sargentos do Exército – desde 20 de setembro de 2010

- Coordenador da Área de Ensino de Tecnologias Militares, de 20 de setembro de 2010 a 13 de julho de 2012.

- Diretor do Curso de Promoção a Sargento-Chefe e Diretor do Curso de Promoção a Sargento-Ajudante, de 20 de setembro de 2010 a 17 de dezembro de 2010; de 03 de maio de 2011 a 08 de julho de 2011; de 05 de setembro de 2011 a 16 de dezembro de 2011; de 02 de janeiro de 2012 a 30 de março de 2012; de 16 de abril de 2012 a 13 de julho de 2012; de 10 de setembro de 2012 a 07 de dezembro de 2012; de 04 de fevereiro de 2013 a 16 de abril de 2013.

- Professor de Organização Militar e Técnica de Estado-Maior, de 20 de setembro de 2010 a 7 de janeiro de 2013.

- Comandante do Corpo de Alunos, de 4 de setembro de 2012 a 23 de setembro de 2014.

- Professor do Curso de Liderança, de 5 de maio de 2014 a 31 de maio de 2014.

- Chefe da Secção de Pessoal, de 24 de setembro de 2014 a 8 de setembro de 2016.

- 2º Comandante da Escola de Sargentos do Exército, desde 9 de setembro de 2016.

- Diretor do Projeto de investigação Advanced Combat Uniform (ACU) – desenvolvimento de sistema avançado de uniforme camuflado para o soldado apeado desde 10 de fevereiro de 2017.

Capítulo 5

Conclusões

Este trabalho surge em conformidade com o estabelecido na Norma de Execução Permanente (NEP) nº 517/1ª da Academia Militar “*Redação do relatório detalhado sobre a atividade profissional - atribuição do grau de mestre aos licenciados Pré-Bolonha*”, referindo a mesma que “... o candidato poderá desenvolver ... uma exposição sobre um assunto que tenha vivido, no âmbito da sua atividade profissional e que considere pioneiro, inovador ou prioritário” sendo que a especificidade das normas orientadoras deste relatório são consubstanciadas através desta mesma NEP.

O autor exerceu a sua atividade profissional, em grande parte, ligado à formação na Escola de Sargentos do Exército, sendo que esta experiência teve como consequência a aquisição de uma série de competências nessa área, nomeadamente ao nível do planeamento e execução do processo formativo, da organização e enquadramento dos alunos, da conceção do plano curricular do Curso de Formação de Sargentos, do planeamento das infraestruturas escolares, da criação do suporte legislativo para o funcionamento do Curso de Formação de Sargentos e da seleção das necessidades do Corpo Docente.

As competências acima referidas foram adquiridas no exercício das seguintes funções:

- Professor de várias disciplinas curriculares do Curso de Formação de Sargentos;
- Chefe da Seção de Estudos e Planeamento da Direção de Ensino da Escola de Sargentos do Exército, sendo nesta função responsável pela conceção da reestruturação do Curso de Formação de Sargentos;
- Chefe da Seção Logística, nesta função o autor foi o responsável pelo Plano de Necessidades em Infraestruturas, documento preparatório do Plano Diretor da Escola de Sargentos do Exército;
- Coordenador da Área de Ensino de Tecnologias Militares, nesta função o autor orientou a elaboração de manuais escolares;

- Diretor de vários Cursos de Formação e Promoção de Sargentos, tendo a seu cargo a implementação e desenvolvimento da plataforma moodle e o projeto da formação dos cursos de promoção em b-learning;

- Comandante do Corpo de Alunos da Escola de Sargentos do Exército, sendo nesta função responsável pelo enquadramento hierárquico e disciplinar dos alunos dos Cursos de Formação e Promoção de Sargentos, além da coordenação da Instrução Militar e da Educação Física.

A experiência adquirida pelo autor permitiu que, na qualidade de Diretor Técnico do Projeto 10 – Apoio à Formação da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Defesa de Moçambique, coordenasse a edificação do Curso de Formação de Sargentos naquele país, tendo inaugurado o primeiro curso em março de 2008.

O autor nesta dissertação apresenta, igualmente, os conceitos doutrinários de vários especialistas na área da formação, que vão de encontro ao processo edificativo do Plano de Formação estrutural do Curso de Formação de Sargentos em Moçambique.

Dos vários conceitos apresentados para a criação de uma Unidade Formativa, aquele que se considera mais indicado para o modelo em estudo é o idealizado num processo formativo em dez fases, começando no Levantamento das Necessidades de Formação e finalizando na Melhoria Contínua.

Após a perceção dos conceitos doutrinários, no âmbito da gestão da formação, o autor materializou, nesta exposição, a sua experiência na criação da Escola de Sargentos das Forças Armadas de Defesa de Moçambique, permitindo dessa forma definir um plano de atividades para ser utilizado em situações similares que tenham como objetivo a criação de Unidades de Formação Militares.

O primeiro passo a efetuar na edificação de uma Unidade Formativa é o Levantamento das Necessidades de Formação, inicia-se com a definição de um perfil ocupacional (o que é necessário executar na função) depois passa-se para o perfil profissional (definir as habilidades por forma a estar apto para as funções que irá executar). Este primeiro passo permitirá subdividir em especialidades as áreas de formação a lecionar.

A fase seguinte, passará pela elaboração de um Plano de Atividades com a cronologia das várias diligências a efetuar, dividida nos seguintes quatro vetores:

- Edifício Legislativo;
- Edifício Curricular;
- Criação de Infraestruturas;

- Recrutamento de Formadores.

De seguida terá que se efetuar a estimativa de custos em recursos humanos, materiais e financeiros, para se verificar a viabilização do Projeto e equacionar tomar medidas corretivas.

O passo seguinte é a conceção e adaptação dos programas das várias áreas de formação, através dos objetivos de aprendizagem, o que implica a conceção de suportes pedagógicos para apoio ao ensino dos referidos programas, ficando nesta fase concluído o Referencial de Formação.

A Seleção e Afetação dos Recursos Humanos será a atividade seguinte a ser executada, tendo em conta que além do Corpo Docente é necessário afetar Pessoal Militar para o enquadramento, segurança, apoio de serviços e cargos administrativos e Pessoal Civil para o apoio de serviços e funções meramente administrativas.

Por fim e após todas as fases acima descritas terem sido executadas, inicia-se a seleção dos formandos, trabalho criterioso e moroso, mas que é primordial para o sucesso da Escola, sendo nesta dissertação apresentado todo esse processo de seleção.

O processo construtivo da Escola não finaliza com o início do curso, a avaliação da formação terá de ser implementada para uma edificação em Melhoria Contínua, com vista à eficiência de todo o Plano de Formação.

Para a avaliação da formação o autor apresenta um modelo assente em quatro fases, a primeira avalia a satisfação dos formandos, a segunda verifica se as competências foram adquiridas, a terceira analisa através de questionários aos formandos e seus chefes se a formação foi a indicada para o exercício da função e por fim a quarta conclui, se a formação representou aumento de rentabilidade no seu local de trabalho, em cada fase serão implementadas as medidas corretivas que advém das conclusões retiradas da análise de cada uma delas.

Nesta abordagem a Instituição forma os seus próprios quadros, permitindo adequar a formação para retirar dela as mais-valias, nesse âmbito este modelo de avaliação permite verificar o impacto da formação na função exercida pelo formando e adaptar o mesmo ao aumento da produtividade.

A Escola de Sargentos das Forças Armadas conduziu a uma dignificação da categoria dos Sargentos em Moçambique, provocada pela alteração das funções que os mesmos passaram a exercer, através das competências adquiridas no Curso de Formação de Sargentos, nomeadamente em cargos técnicos e no comando de pequenas unidades militares.

A unificação de toda a formação da categoria dos Sargentos, numa só Unidade Formativa, permitiu o intercâmbio cultural com a consequente troca de conhecimentos e potenciou sinergias entre elementos de vários ramos e especialidades, promovendo a entreajuda, motivada pela ligação criada durante o processo formativo comum.

Nesta exposição releva-se a importância da formação, através da elevação de competências dos Sargentos, na melhoria estrutural, funcional e organizacional das Forças Armadas de Moçambique.

A proposta aqui apresentada, para elaboração de um modelo de faseamento da edificação de uma Unidade Formativa Militar resulta de uma experiência comprovada em solo Moçambicano, teoricamente comprometida com alguns conceitos deduzidos no capítulo 2, vislumbrando-se, assim, um caminho para ser utilizado em contextos de produções formativas similares.

Bibliografia

Alis, D., Horts C., Chevalier, F., Fabi, B., Peretti, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Piaget.

ASIDE – Consultoria em Comunicação. (2013). *Manual da Qualidade / Gestão da Formação*. Porto.

CRANBERRY (2014) *Avaliação da Formação*. Retirado: março, 12, 2016, de <http://www.cranberryabc.com/.../Cranberry-CBT-Avaliacao-Formacao-Kirkpat>. Citando Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs*. Berrett-Koehler Publishers.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. Marques, C., Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Decreto-Lei nº238/96 de 13 de dezembro – *Estatuto dos militares em Ações de Cooperação Técnico-Militar no Estrangeiro*.

FENPROF (2016). *Normas para a constituição de turmas*. Retirado: junho, 4, 2016, de http://www.fenprof.pt/download/fenprof/m_html/mid_183/anexos/normas_constituicao_turmas.pdf.

Fialho, J., (2013). *Formação Profissional no Gabinae*. Dissertação apresentada com vista a obtenção do grau de Mestre, Universidade Técnica de Lisboa.

Folha de Matricula do Tenente-Coronel de Infantaria, Justino Manuel Esteves Barbosa.

Governo de Moçambique (2005). *Proposta de programa do governo da República de Moçambique para 2005 – 2009*. Maputo.

GWA (2003). *Gender Mainstreaming: Practical Skills and Critical Analysis ODG*. Dieren: Gender and Water Alliance. Retirado: fevereiro, 11, 2016 de <http://www.sswm.info/pt-pt/category/step-gisa/.../planear-uma-formação>.

Lopes, R. (2005). *Conceções Científicas e Pessoais sobre a Educação/Formação Profissional: Contributos para a elaboração de um modelo teórico*. Dissertação apresentada com vista a obtenção do grau de doutor, Universidade do Minho.

Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

NAUKRIHUB (2007). *Training and Development. Training Design*. Retirado: fevereiro, 16, 2016 de <http://www.sswm.info/pt-pt/category/step-gisa/.../planear-uma-formação>.

NEP 517/1ª AM (2013). Norma de Execução Permanente 517/1ª da Academia Militar.

NEP 520/2ª AM (2013). Norma de Execução Permanente 520/2ª da Academia Militar.

Neves, A., & Costa, R. (2012). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Oliveira, F., (2006). *Plano de Formação – Etapas e Metodologias da Elaboração* (4ª ed.). Lisboa: Edição: IEFP.

SCANS (2002). Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, report 2002. National Technical Information Service, Springfield.VA, US: Department of Labor.

Silva, C. (2010). *Planos de Formação Orientados pela Gestão de Competências*. Retirado: janeiro, 15, 2016, de http://www.amo.oestedigital.pt/_.../PlanosdeFormacaoporgestaodecompetencia.

Werther, Jr, W., Davis, K. (1983) *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.